7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

THE ALL TIME BEST SELLING BOOK

First News
Always Innovative & Informative

ThuVienOnline

TẬP SÁCH NÀY DO TỔ HỢP GIÁO DỤC PACE CHỌN LỰA TRONG HỆ THỐNG NHỮNG CUỐN SÁCH CÓ GIÁ TRỊ CỦA THẾ GIỚI VÀ ĐƯỢC DÙNG LÀM TÀI LIỆU THAM KHẢO CHÍNH THỨC CHO CÁC DOANH NHÂN, HỌC VIÊN CỦA TRƯỜNG DOANH NHÂN VÀ GIÁM ĐỐC PACE

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE:
Powerful Lessons in Personal Change
by Stephen R. Covey

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE
7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT - FIRST NEWS
11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84.8) 8227979 - 8227980 - 8233859 - 8233860
Fax: (84.8) 8224560; Email: *triviet@firstnews.com.vn*
Website: **www.firstnews.com.vn**

Stephen R. Covey

7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT

THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

THE ALL TIME BEST SELLING BOOK

Biên dịch: VŨ TIẾN PHÚC
Ban Biên Dịch First News

Hiệu đính: Tổ Hợp Giáo Dục PACE

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

LỜI GIỚI THIỆU

Hầu như đi bất kỳ quốc gia nào trên thế giới bạn cũng dễ dàng nhận ra tác phẩm nổi tiếng ***7 Thói quen để thành đạt (The 7 Habits of Highly Effective People)*** của tác giả Stephen R. Covey luôn được mọi người đón đọc và đánh giá rất cao như một cẩm nang rèn luyện để đi đến thành công.

Thật vậy, từ lần xuất bản đầu tiên, ***7 Thói quen để thành đạt*** đã trở thành một trong những cuốn sách có giá trị và nổi tiếng nhất thế giới về thể loại *self-help* - tự rèn luyện bản thân để thành công trong cuộc sống. Với 20 triệu bản phát hành, được dịch ra hơn 40 thứ tiếng trên khắp thế giới, tác phẩm đã có sức lan tỏa vô cùng rộng lớn, không chỉ trong lĩnh vực rèn luyện, phát triển tính cách con người mà còn được bình chọn là một trong 10 cuốn sách về quản trị có giá trị nhất từ trước đến nay. Tiến sĩ Stephen R. Covey là một bậc thầy thế giới về rèn luyện tính cách, khả năng lãnh đạo và các vấn đề tâm lý cuộc sống. Ông còn là một nhà giáo dục tài năng, một chuyên gia tư vấn về quản lý con người, Stephen R. Covey đã cống hiến trọn đời mình để giảng dạy phương pháp sống và quản trị *lấy nguyên tắc làm trọng tâm* để có được cuộc sống hạnh phúc và sự nghiệp thành đạt.

Con người luôn khao khát thành công, nhưng nếu không nhận thức được bản chất của thành công mà cứ mù quáng theo đuổi thì thật vô nghĩa. Stephen R. Covey đã nhận ra và phân tích một cách cực kỳ sâu sắc cội nguồn của thành công, giúp cho hàng chục triệu người trên thế giới xây dựng được cuộc sống mỹ mãn từ nền tảng tính cách của chính mỗi người.

Tính cách của chúng ta về cơ bản bắt nguồn từ những thói quen. Đó là một chuỗi phản ứng dây chuyền bắt đầu từ suy nghĩ, dẫn đến hành động, tạo nên thói quen, định hình tính cách - và cuối cùng - tạo nên số phận. Trong dây chuyền đó, **thói quen** là yếu tố quan trọng vì chúng tồn tại trong phạm trù vô thức, mang tính bền vững. Chúng tác động vào đời sống sinh hoạt hàng ngày và ảnh hưởng mạnh mẽ đến cá tính, đồng thời hình thành, xác định năng lực, tính cách và bản lĩnh mỗi người. Nhưng thói quen không thể hình thành một cách nhanh chóng, tức thời mà liên quan mật thiết đến quá trình rèn luyện. Vì vậy, thói quen có một sức mạnh và ảnh hưởng rất lớn; nếu chúng ta biết cách vận dụng đúng sẽ đem lại những hiệu quả đặc biệt đối với sự cải thiện tính cách và phát triển năng lực mỗi người.

7 Thói quen để thành đạt là cuốn sách có giá trị thực tiễn lớn lao, mang lại cho chúng ta những kiến thức cơ bản về cách cư xử đúng đắn, phương pháp

làm việc hiệu quả, đồng thời giúp chúng ta chủ động nắm vững và xử lý tình huống một cách có cơ sở khoa học. Cuốn sách cũng đưa ra những quy tắc ứng xử tuyệt vời, phù hợp với chân lý cuộc sống nên tạo được hiệu quả về mặt tâm lý, dẫn đến thành công trong công việc và các mối quan hệ giữa con người. Bằng việc phân tích các quy luật chi phối một cách rất thực tế, ***7 Thói quen để thành đạt*** sẽ khơi dậy những năng lực tiềm ẩn trong bạn, chỉ ra con đường thực tế và vững bền để bạn đạt tới thành công.

Mọi thành công trong cuộc sống có thể nói gần như luôn được bắt nguồn hoặc ít nhiều đều có liên quan đến *7 thói quen* quan trọng này. Tạo dựng được *7 thói quen* còn là phương cách giúp bạn có thể giải quyết một cách hiệu quả nhất mọi vướng mắc trong công việc, trong cuộc sống gia đình, trong giao tiếp xã hội đồng thời nhận được sự quý trọng và thiện cảm của những người xung quanh.

Với ***7 Thói quen để thành đạt*** cùng những tác phẩm nổi tiếng khác như *First Things First (Ưu tiên cho điều quan trọng nhất), Principle Centered Leadership (Lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm), 7 Habits of Highly Effective Family (7 Thói quen của gia đình hạnh phúc), Living the 7 Habits (Sống theo 7 thói quen), The 8th Habit – from Effectiveness to Greatness (Thói quen thứ 8 – Từ thành đạt đến vĩ đại)…* đã tạo nên một tên tuổi Stephen R. Covey có

một không hai trong những tác giả đương đại viết về cuộc sống và đã được tạp chí *Time* công nhận là một trong 25 người Mỹ có ảnh hưởng nhất thế giới trong 20 năm trở lại đây.

First News và Trường Doanh Nhân & Giám Đốc PACE trân trọng giới thiệu đến bạn đọc Việt Nam tác phẩm ***7 Thói quen để thành đạt*** của Tiến sĩ Stephen R. Covey. Hy vọng cuốn sách có giá trị to lớn này sẽ giúp các bạn thay đổi cuộc đời mình theo hướng tích cực, nhằm đạt được thành công trong cuộc sống.

Chúc các bạn thành công!

- First News

LỜI TÁC GIẢ

Cuộc sống ngày càng phức tạp, căng thẳng và khắc nghiệt khi con người chuyển từ thời đại công nghiệp sang thời đại công nghệ thông tin cùng với các hệ quả của nó. Nền kinh tế tri thức ra đời, kèm theo đó là hàng loạt các vấn đề mới làm ảnh hưởng mạnh mẽ đến đời sống xã hội, đem đến cho con người những ứng dụng tích cực cũng như tạo ra thêm một số khó khăn và thách thức. Những khó khăn và thách thức ấy không chỉ khác về lượng mà còn khác về chất.

Những đổi thay sâu sắc của xã hội và các biến động trên thương trường toàn cầu trong thời đại kỹ thuật số đã khiến nhiều người nghi ngờ tính phù hợp của những nguyên tắc, những thói quen được đưa ra trong cuốn sách này. Theo tôi, cuộc sống càng có nhiều biến động, những thách thức chúng ta gặp phải càng lớn thì ***7 Thói Quen*** càng có giá trị đối với tất cả mọi người. Vì các khó khăn, thách thức luôn tồn tại và ngày càng phổ biến nên các giải pháp đưa ra đều dựa trên những nguyên tắc mang tính quy luật, hiển nhiên, bất biến, và phát triển lâu dài trong lịch sử. Tôi không phải là người sáng tạo ra các nguyên tắc đó mà chỉ là người nhận ra và sắp xếp chúng lại theo một trật tự hợp lý.

Sau những trải nghiệm, tôi đúc kết được một bài học sâu sắc trong cuộc sống: Nếu muốn vượt qua mọi thách thức để đạt được những khát vọng lớn lao, bạn phải biết nhận diện và vận dụng đúng các nguyên lý hay quy luật tự nhiên vào các mục tiêu của mình. Vận dụng thành công một quy luật nào đó phụ thuộc rất nhiều vào trí tuệ, khả năng và sự sáng tạo của từng người, nhưng điều quan trọng nhất là phải biết kết hợp hài hòa các nguyên tắc với nhau.

Trên thực tế, những giải pháp đưa ra từ các nguyên lý luôn trái ngược với lối suy nghĩ phổ biến của chúng ta hiện nay. Sự đối lập này được chứng minh qua những thách thức phổ biến dưới đây:

- Sợ hãi và tự ti;
- Ước muốn và tham vọng sở hữu;
- Trốn tránh trách nhiệm;
- Tuyệt vọng;
- Mất cân bằng trong cuộc sống;
- Tính vị kỷ;
- Khao khát được lắng nghe;
- Xung đột và khác biệt;
- Bế tắc của bản thân.

Tôi mong các bạn hãy lưu tâm đến cả những thách thức chung cũng như những nhu cầu và khó khăn của riêng mình. Khi làm như vậy, các bạn sẽ tìm ra các giải pháp và phương hướng lâu dài cho bản thân. Bạn cũng sẽ thấy sự khác biệt ngày càng rõ giữa cách tiếp cận phổ biến hiện nay với cách tiếp cận dựa theo những nguyên tắc bất biến trong mọi thời đại.

Cuối cùng, tôi muốn nhắc lại một câu hỏi mà tôi thường nêu ra trong những buổi thuyết trình của mình:

Có bao nhiêu người trước khi trút hơi thở cuối cùng muốn có thêm thời gian để làm việc, hay xem ti-vi? Câu trả lời là chẳng có ai cả. Lúc đó, họ chỉ nghĩ về người thân, gia đình và cả những người mà họ hết lòng phụng sự.

Ngay cả nhà tâm lý học vĩ đại Abraham Maslow vào cuối đời mình cũng đã coi hạnh phúc, sự hoàn thành nhiệm vụ và cống hiến cho hậu thế quan trọng hơn sự tự thể hiện bản thân (self-actualization - nhu cầu đầu tiên của "Hệ thống cấp độ nhu cầu" nổi tiếng của ông). Ông gọi nó là bản ngã siêu việt (self-transcendence). Điều này cũng đúng với tôi. Cho đến nay, tác động lớn nhất và mỹ mãn nhất của các nguyên tắc trong ***7 Thói quen*** được thể hiện qua cuộc sống của con cháu tôi chính là niềm hạnh phúc lớn nhất của tôi.

Chẳng hạn, đứa cháu gái 19 tuổi của tôi, Shannon, luôn bị "cuốn hút" vào các hoạt động tình nguyện, sẵn sàng xa nhà đến giúp đỡ những trẻ mồ côi ở đất nước Rumani xa xôi. Shannon viết thư cho chúng tôi và nói rằng: "Con không muốn sống một cuộc sống ích kỷ, chỉ biết có riêng mình. Con sẽ dành cả cuộc đời này cho hoạt động cứu trợ".

Các con tôi giờ đã lớn khôn, đã lập gia đình và chúng đều định hướng cuộc sống theo mục đích phục vụ con người. Đó là điều làm chúng tôi rất đỗi vui mừng.

Cuốn sách ***7 Thói quen để thành đạt*** chắc chắn sẽ mang đến cho bạn một hành trình học hỏi lý thú. Hãy áp dụng ngay và chia sẻ với người thân, bạn bè những điều bạn học được. Hãy nhớ: học mà không hành thì không phải là thực học, biết mà không làm thì không thật sự là biết.

Sống theo ***7 Thói quen*** là một cuộc đấu tranh không ngừng bởi vì khi bạn càng tiến bộ thì bản chất của các thách

thức bạn gặp phải cũng thay đổi. Mỗi ngày, tôi đều sống, làm việc và đấu tranh dựa trên các thói quen đã được đề cập trong cuốn sách này. Vì thế, tôi sẽ luôn có mặt trong cuộc hành trình của các bạn.

- Stephen R. Covey

CHƯƠNG MỘT

NHỮNG KHÁI NIỆM TỔNG QUAN

CÁNH CỬA CỦA SỰ THAY ĐỔI

"Không ai có thể thuyết phục người khác thay đổi. Mỗi cánh cửa của sự thay đổi vốn chỉ có thể mở được từ bên trong bản thân mỗi người.

Dù bằng lý lẽ hay sự lôi kéo tình cảm, bạn cũng không thể mở cánh cửa đó của người khác."

- Marilyn Ferguson

Những thách thức của kỷ nguyên mới

Sợ hãi và Tự ti

Rất nhiều người sống trong thời đại ngày nay luôn mang tâm trạng lo âu, sợ hãi. Họ lo lắng về tương lai: sợ bị mất việc làm, sợ không còn khả năng chu cấp cho gia đình ... Chính thái độ tự ti này đã đưa họ đến một lối sống an phận và dựa dẫm vào người khác, cả trong công việc và trong gia đình. Như vậy, theo nền văn hóa của chúng ta, tính tự lập càng được xem là giải pháp phổ biến cho vấn đề này. "Tôi sống vì tôi. Tôi làm tốt công việc của tôi, và tôi có quyền tận hưởng những thú vui của cuộc sống". Tính tự lập mang một ý nghĩa vô cùng quan trọng, thậm chí còn mang tính sống còn. Tuy nhiên, chúng ta đang sống trong một thực tại tương thuộc và để đạt được những thành quả quan trọng, ngoài khả năng hiện có, bản thân mỗi người phải biết sống hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau.

Ước muốn và Tham vọng sở hữu

"Tôi muốn có tiền. Tôi muốn có một ngôi nhà thật đẹp, một chiếc ôtô sang trọng, một trung tâm giải trí lớn nhất và hiện đại nhất. Tôi muốn có tất cả và tôi xứng đáng được hưởng thụ mọi thứ". Mặc dù ước muốn của con người là vô hạn và tham vọng được sở hữu luôn sẵn sàng; mặc dù trong thời đại "thẻ tín dụng" ngày nay, người ta có

thể dễ dàng "mua trước trả sau"; mặc dù ai cũng cố gắng làm việc chăm chỉ... nhưng cuối cùng, chúng ta cũng phải đối diện với một thực tế chua xót là sức mua không theo kịp sức sản xuất; thành quả đạt được vẫn không thể đủ so với nhu cầu. Với tốc độ thay đổi nhanh chóng và cạnh tranh không ngừng do toàn cầu hóa trong lĩnh vực thị trường và khoa học kỹ thuật, chúng ta không những phải được đào tạo, mà còn phải liên tục tự đào tạo và tự làm mới bản thân. Chúng ta phải phát triển trí tuệ và trau dồi kỹ năng để tránh bị đào thải. Nhu cầu tạo ra của cải là nhu cầu trước mắt, nhưng để thành công, cần phải phát triển bền vững lâu dài. Bạn hoàn toàn có khả năng đạt được các chỉ tiêu hàng quý, nhưng điều quan trọng là liệu bạn đã đầu tư đúng hướng để có được sự bền vững và thành công kéo dài đến 5 hay 10 năm sau hay không? Thế mà thông thường, mọi người chỉ chú trọng đến kết quả trước mắt. Tuy nhiên, nguyên tắc tất yếu dẫn đến những thành tựu trong tương lai - trái ngược với lối suy nghĩ trên - chính là tạo sự cân bằng giữa việc thỏa mãn các yêu cầu trước mắt với việc đầu tư vào các khả năng tiềm ẩn. Điều này cũng đúng khi áp dụng cho các vấn đề khác của con người như sức khỏe, bản thân, gia đình và các nhu cầu xã hội.

TRỐN TRÁNH TRÁCH NHIỆM

Mỗi khi có chuyện gì không hay xảy ra, người ta thường đi tìm những lý do khách quan đến từ hoàn cảnh bên ngoài mà "quên" xem xét lại chính mình. Xã hội ngày nay đầy rẫy những kẻ luôn cho mình là nạn nhân như thế, họ luôn tìm cách đổ lỗi: "Giá như sếp tôi không phải là một gã ngốc và nghiêm khắc như thế... Giá như tôi không sinh ra trong một gia đình nghèo khó như thế... Giá như tôi

được sống ở một nơi tốt hơn... Giá như tôi không thừa hưởng cái tính nóng nảy đó của cha tôi... Giá như các con tôi không bướng bỉnh như thế... Giá như nền kinh tế của chúng ta không xuống dốc như thế này... Giá như các nhân viên của tôi không lười biếng và thiếu nhiệt huyết trong công việc như vậy... Giá như vợ tôi thông cảm với tôi hơn...". Những mệnh đề đó dần dần trở thành cách nói quen thuộc ở một vài người. Họ xem những khó khăn và thách thức xảy ra với mình là do người khác gây nên. Cũng có thể khi nghĩ như thế, tạm thời họ cảm thấy nhẹ nhõm, nhưng về lâu dài sẽ trói buộc họ vào những rắc rối không thể nào tháo gỡ được.

Hãy cho tôi biết một người dám nhận trách nhiệm về những việc làm của mình hoặc có đủ dũng khí để vượt qua thử thách, tôi sẽ cho bạn thấy sức mạnh phi thường trong tinh thần người ấy.

TUYỆT VỌNG

Người thường xuyên đổ lỗi cho hoàn cảnh là người luôn hoài nghi và mãi sống trong vô vọng. Những ai mang tư tưởng mình là nạn nhân của hoàn cảnh và dễ đầu hàng trước khó khăn sẽ nhanh chóng đánh mất niềm tin vào cuộc sống, đánh mất động lực vươn lên và cam chịu sống trong bế tắc. "Tôi chỉ là một quân cờ, một con rối dưới sự điều khiển của người khác, một kẻ thấp cổ bé họng chẳng thể làm gì được!". Thậm chí nhiều người thông minh, có học thức cũng suy nghĩ như vậy và chính suy nghĩ đó đã biến họ thành người nhu nhược, thiếu nhiệt tình.

Theo lối suy nghĩ lạc hậu thông thường, giải pháp cho vấn đề này là chỉ cần hạ thấp mọi tham vọng, ước muốn

của bạn xuống mức thấp nhất – đến nỗi không còn ai, không còn điều gì có thể làm bạn thất vọng nữa. Tuy nhiên, theo nguyên tắc tích cực chống lại giải pháp trên, bạn cần phải khẳng định rằng: "Tôi chính là động lực sáng tạo của cuộc đời mình".

MẤT CÂN BẰNG TRONG CUỘC SỐNG

Cuộc sống thời công nghệ thông tin đang ngày càng phức tạp, căng thẳng và khắc nghiệt. Chúng ta luôn cố gắng tận dụng tốt quỹ thời gian của mình, nỗ lực làm việc và đương nhiên cũng gặt hái nhiều thành công nhờ vào những thành tựu công nghệ hiện đại. Thế thì tại sao chúng ta lại luôn luôn thấy mình rối mù vì những chuyện lặt vặt về sức khỏe, cuộc sống gia đình, phẩm chất đạo đức, và nhiều điều khác làm ảnh hưởng đến cuộc sống? Sự thật, nguyên nhân không phải do công việc – vốn là động lực để duy trì cuộc sống, hay do sự biến động phức tạp của xã hội hiện tại, mà do lối suy nghĩ phổ biến trong nền văn hóa hiện đại như: "Hãy đến công sở sớm hơn, ở lại lâu hơn, làm việc tốt hơn và hy sinh nhiều hơn". Chính lối suy nghĩ này đã lấy đi sự cân bằng trong cuộc sống và sự thanh thản trong mỗi tâm hồn. Chỉ những ai có một ý thức rõ ràng về khát vọng và quyết tâm theo đuổi nó bằng tất cả sức lực, tâm huyết mới có thể tự tạo ra cho mình một cuộc sống cân bằng, thanh thản.

TÍNH VỊ KỶ

Trong nền văn hóa chúng ta, nếu muốn đạt được một điều gì đó thì bạn phải "đi tìm và đạt cho bằng được điều tốt nhất". Và cũng theo nền văn hóa ấy, cuộc sống là một trò chơi, một cuộc chạy đua, một cuộc cạnh tranh, và bạn

phải thắng trong các cuộc đọ sức đó. Những người bạn cùng lớp, các đồng nghiệp, thậm chí cả những thành viên trong gia đình đều có thể trở thành đối thủ của nhau – nếu họ thắng càng nhiều thì phần còn lại dành cho bạn càng ít. Tất nhiên, chúng ta vẫn luôn thể hiện sự vui mừng trước những thắng lợi của kẻ khác – như một người rộng lượng. Tuy vậy, rất nhiều người trong chúng ta vẫn ngấm ngầm ghen tỵ khi người khác thành công. Trong lịch sử đã có nhiều thành tựu vĩ đại đạt được nhờ vào sức lực và tâm huyết của một người làm việc độc lập, nhưng trong thời đại ngày nay, những cơ hội thành công lớn và những thành tựu vô giá chỉ dành cho những ai thấu hiểu được nghệ thuật "hợp tác". Song, cho dù có ở thời đại nào đi nữa thì sự vĩ đại chân chính cũng chỉ có thể đạt được nhờ vào một tâm hồn rộng mở, làm việc quên mình, tôn trọng lẫn nhau và vì lợi ích chung.

NIỀM KHAO KHÁT ĐƯỢC LẮNG NGHE

Bất kỳ ai trong chúng ta cũng mong muốn những ý kiến của mình được người khác lắng nghe, thấu hiểu, được đánh giá cao và tạo nên ảnh hưởng. Chìa khóa để gây ảnh hưởng nằm ở khả năng giao tiếp – trình bày quan điểm một cách rõ ràng, đủ sức thuyết phục người khác. Nhưng bạn có nhận ra rằng trong khi người khác đang nói chuyện với bạn, thay vì chú tâm lắng nghe để hiểu rõ ý kiến của họ, bạn lại tập trung vào việc chuẩn bị để đưa ra ý kiến của mình không? Việc gây được ảnh hưởng chỉ thực sự bắt đầu khi người khác nhận thấy rằng họ đã làm cho bạn tập trung chú ý, thấy được ở bạn sự chia sẻ, lắng nghe một cách chăm chú, chân thành và cởi mở. Thế nhưng, do cảm xúc dễ bị tác động nên hầu hết mọi người đều không đủ kiên nhẫn để

lắng nghe và hiểu rõ ý kiến người khác trước khi đưa ra ý kiến của mình. Nền văn hóa của chúng ta kêu gọi, thậm chí đòi hỏi phải thấu hiểu và gây ảnh hưởng. Tuy nhiên, theo nguyên tắc gây ảnh hưởng, để thấu hiểu nhau thì trước hết, phải chú ý lắng nghe.

Xung đột và khác biệt

Con người cùng chia sẻ nhiều điểm chung nhưng đồng thời cũng có nhiều nét khác biệt. Người ta suy nghĩ không giống nhau, quan niệm về các giá trị khác nhau, có các động cơ và mục đích khác nhau. Những điểm khác biệt này đương nhiên sẽ dẫn đến xung đột. Để giải quyết những xung đột ấy, người ta thường sử dụng những cách thức nhằm "thu lợi ích về mình càng nhiều càng tốt". Mặc dù có nhiều kết quả tốt đạt được bằng nghệ thuật đàm phán, khi mà hai bên tranh chấp đều tỏ ra nhượng bộ để đi đến thỏa thuận chung, nhưng thật ra, không bên nào hoàn toàn hài lòng với kết quả đạt được. Vậy tại sao không tìm ra điểm chung nhất từ những khác biệt nêu trên? Vậy tại sao lại không áp dụng nguyên tắc hợp tác sáng tạo để tìm ra các giải pháp tốt hơn cả dự tính ban đầu của cả hai bên?

Bế tắc của bản thân

Bản chất của con người được thể hiện ở bốn yếu tố: thể xác (body), trí tuệ (mind), tâm hồn (heart) và tinh thần (spirit). Hãy so sánh những khác biệt và kết quả theo hai cách tiếp cận khác nhau dưới đây:

	Xu hướng chung	Nguyên tắc
Thể xác	Duy trì lối sống. Nếu bị bệnh thì đi khám và chữa bệnh.	Phòng ngừa bệnh tật và các vấn đề sức khỏe bằng cách điều chỉnh lối sống phù hợp với các quy tắc bảo vệ sức khỏe đã được thừa nhận.
Trí tuệ	Xem ti-vi để giải trí.	Đào sâu kiến thức, không ngừng học hỏi.
Tâm hồn	Sử dụng các mối quan hệ với người khác nhằm trục lợi cá nhân.	Lắng nghe, tôn trọng và giúp đỡ người khác sẽ đem lại sự hài lòng và cảm giác hạnh phúc.
Tinh thần	Khuất phục chủ nghĩa thế tục và chủ nghĩa hoài nghi đang ngày càng phát triển.	Nhận ra rằng nguồn gốc của nhu cầu tìm hiểu về ý nghĩa và những điều tốt đẹp trong cuộc sống nằm ngay trong các nguyên tắc.

Đâu là giải pháp?

Trước khi chúng ta bắt tay vào nghiên cứu *7 Thói Quen Để Thành Đạt,* tôi muốn gợi ý hai sự biến đổi *mô thức* có thể làm gia tăng hiệu quả khi bạn sử dụng cuốn sách này.

Trước hết, tôi đề nghị các bạn không nên "xem" tập tài liệu này như một cuốn sách chỉ việc đọc xong rồi cất lên kệ sách, vì nó có thể trở thành một người đồng hành với bạn trong quá trình thay đổi và phát triển. Nội dung trong cuốn sách này được sắp xếp theo trình tự tăng dần mức độ sâu sắc, và ở cuối mỗi phần đều có những gợi ý áp dụng để bạn có thể nghiên cứu và tập trung vào từng thói quen cụ thể của riêng mình.

Khi đã hiểu sâu và vận dụng tốt, bạn có thể quay trở lại các nguyên tắc trong từng thói quen để nghiên cứu sâu hơn về kiến thức, kỹ năng và khát vọng của bản thân.

Thứ hai, tôi muốn gợi ý rằng bạn nên thay đổi mô thức của việc tham gia vào tập tài liệu này, nghĩa là chuyển từ vai trò của người học sang vai trò của người dạy. Bạn cũng nên áp dụng quan điểm "bắt đầu từ bên trong" – thay đổi nhận thức của chính mình – và cùng chia sẻ hay thảo luận với một người nào đó những điều bạn học được trong vòng 48 giờ sau đó.

Ví dụ, nếu bạn biết trước rằng sẽ dạy cho ai đó về nguyên tắc cân bằng P/PC (sản phẩm/năng lực sản xuất) trong vòng 48 giờ, thì điều này có làm cho việc đọc của bạn khác đi không? Hãy cố gắng làm điều này ngay khi bạn đọc phần cuối của cuốn sách. Hãy đọc nó với suy nghĩ bạn cần có đủ thông tin và hiểu biết thấu đáo để giảng giải cho vợ/chồng hay con cái, đồng sự, nhân viên của mình thông suốt một vấn đề nào đó ngay hôm nay hoặc ngày mai.

Tôi bảo đảm rằng nếu tiếp cận tài liệu này theo cách trên, bạn sẽ không chỉ nhớ lâu hơn những gì đã đọc mà tầm nhìn của bạn cũng sẽ được mở rộng, sự hiểu biết của bạn sẽ sâu sắc hơn và hiệu quả áp dụng những điều đã học sẽ tăng lên rõ rệt.

Ngoài ra, khi chia sẻ một cách cởi mở và chân thực điều đã học được với người khác, bạn sẽ ngạc nhiên nhận ra rằng những thành kiến hoặc nhận thức tiêu cực mà người khác có thể có về bạn hầu như biến mất. Những người được bạn chia sẻ sẽ nhìn thấy ở bạn một con người đang thay đổi, trưởng thành hơn và họ sẽ hỗ trợ bạn hết lòng để đưa *7 Thói quen* hòa nhập vào cuộc sống của bạn.

Chúng ta có thể kỳ vọng điều gì?

Nếu bạn quyết định mở "cánh cửa của sự thay đổi" để thực sự hiểu và sống theo các nguyên tắc được trình bày trong *7 Thói quen* thì tôi có thể yên tâm bảo đảm với bạn rằng nhiều điều tích cực sẽ đến với bạn.

Trước tiên, sự trưởng thành của bạn sẽ diễn ra, tuy chậm rãi theo chu trình của nó nhưng tác dụng thay đổi lại trở nên rất mạnh mẽ và toàn diện. Hệ quả cuối cùng của việc mở "cánh cửa của sự thay đổi" đối với *3 thói quen* đầu tiên - các thói quen của thành tích cá nhân - sẽ làm tăng sự tự tin một cách đáng kể. Bạn sẽ hiểu bản thân hơn với những ý nghĩa sâu xa về bản chất, giá trị và năng lực cống hiến của mình. Khi sống theo các *mô thức* thì ý thức về cá tính, tính tự chủ và sự tự định hướng trong bạn sẽ ngấm sâu vào bên trong, giữ cho tinh thần bạn được bình yên, bình yên trong sự phấn chấn. Bạn sẽ nhận diện bản thân mình từ bên trong thay vì thông qua ý kiến của người khác hay bằng cách so sánh với những người khác. "Sai" hay "Đúng" sẽ không ảnh hưởng gì lớn đến những gì bạn đã tìm thấy.

Một khi không còn quan tâm nhiều về những điều người khác nghĩ về mình, bạn sẽ quan tâm nhiều hơn về những điều người khác nghĩ về bản thân họ và về thế giới của họ, kể cả mối quan hệ của họ với bạn. Bạn sẽ không còn xây dựng cuộc sống tình cảm của mình dựa trên sự yếu kém của người khác. Bạn sẽ cảm thấy dễ dàng hơn và sẵn sàng hơn đối với sự thay đổi, bởi vì có cái gì đó - nằm sâu

bên trong bạn - về cơ bản không hề đổi thay.

Khi tự mình đón nhận *3 thói quen* tiếp theo - các thói quen về thành tích tập thể, bạn sẽ khám phá và giải phóng cả ý muốn lẫn nguồn lực để hàn gắn và xây dựng lại các mối quan hệ quan trọng đã bị xói mòn, hay sắp bị phá vỡ. Còn các mối quan hệ tốt đẹp chắc chắn sẽ được cải thiện, trở nên sâu sắc, vững chắc hơn, sáng tạo và lý thú hơn.

Thói quen thứ bảy, nếu tiếp thu một cách sâu sắc, sẽ đem lại sức sống mới cho *6 thói quen* đầu tiên, sẽ làm cho bạn thực sự trở thành một người độc lập và có được hiệu quả tốt đẹp trong các mối quan hệ hỗ tương. Qua đó, bạn cũng có thể tự hoàn thiện bản thân mình.

Dù hoàn cảnh hiện tại của bạn thế nào đi nữa, tôi vẫn tin rằng bạn không phải là một người thủ cựu với các thói quen cũ kỹ của mình. Bạn có thể thay đổi chúng bằng những khuôn mẫu mới, những thói quen mới của sự thành đạt, hạnh phúc và các mối quan hệ dựa trên sự tin cậy lẫn nhau.

Với sự quan tâm thật sự, tôi mong rằng sau khi nghiên cứu các thói quen này, bạn sẽ mở được cánh cửa của sự thay đổi để trưởng thành hơn. Rõ ràng, mọi sự thay đổi đều khó có thể thực hiện được ngay, nhưng tôi bảo đảm với các bạn rằng bạn sẽ cảm thấy có lợi và được nhận về những phần thưởng xứng đáng. Hãy kiên nhẫn với chính mình vì không có sự đầu tư nào lớn hơn thế.

"Chúng ta thường không quý những gì có được một cách dễ dàng. Chỉ có sự cao quý mới làm cho mọi thứ trở nên có giá trị." (Thomas Paine)

MÔ THỨC VÀ NGUYÊN TẮC

"Không có sự xuất sắc thật sự nào tồn tại trên đời mà tách biệt với cách sống đúng đắn."

- David Starr Jordan

Bắt đầu từ bên trong

Trong hơn 25 năm làm việc, tôi đã gặp và tiếp xúc với nhiều người rất thành đạt. Họ là doanh nhân, giảng viên đại học, bạn bè và cả người thân trong gia đình tôi. Tuy thành đạt như vậy nhưng bên trong họ vẫn luôn bừng cháy khao khát được mãn nguyện và bình yên nơi tâm hồn cũng như có được mối quan hệ tốt đẹp với những người xung quanh.

Có lẽ vấn đề họ chia sẻ với tôi cũng giống như những trăn trở của các bạn:

Tôi đã đạt được các mục tiêu và gặt hái những thành công vượt bậc trong nghề nghiệp của mình, nhưng lại chẳng còn chút thời gian nào dành cho vợ con, cũng như để hiểu được bản thân và nhận ra đâu là điều quan trọng nhất đối với cuộc đời mình. Nhiều lần tôi tự hỏi: mọi thứ có đáng để tôi đánh đổi như vậy không?

Tôi lại bắt đầu một chế độ ăn kiêng mới - lần thứ năm trong năm nay. Tôi biết mình thừa cân, và tôi muốn thay đổi. Tôi đọc tất cả các thông tin mới về ăn kiêng. Tôi đặt ra các mục tiêu, tự khích lệ chính mình bằng một thái độ sống tích cực và tự nhủ sẽ thực hiện thành công. Nhưng rồi tôi cũng không làm được tới nơi tới chốn; sau vài tuần thực hiện, tôi đã bỏ cuộc. Dường như tôi cũng không thể giữ nổi một lời hứa với chính mình.

Tôi tham dự hết khóa đào tạo này đến khóa huấn luyện khác về quản trị hiệu quả. Tôi cố đối xử tốt và tạo mối quan hệ thân

tình với nhân viên của mình, kỳ vọng vào năng lực của họ nhưng tôi không thấy ai trung thành với mình cả. Tôi nghĩ nếu tôi bị ốm nằm nhà một ngày, họ sẽ tha hồ mà tán gẫu với nhau suốt buổi. Tại sao tôi không thể rèn luyện họ biết làm việc một cách tự giác và có tinh thần trách nhiệm - hay tìm được người có những đức tính đó?

Cậu quý tử nhà tôi vừa quậy phá lại vừa nghiện ngập. Dù tôi đã cố hết cách nhưng vẫn không cải tạo được nó. Tôi phải làm gì bây giờ?

Có quá nhiều việc phải làm nhưng thời gian không bao giờ đủ cả. Tôi cảm thấy áp lực đè nặng và bức bối suốt ngày, suốt tuần. Tôi dự các hội thảo về quản trị thời gian hiệu quả và đã thử áp dụng nửa tá phương pháp hoạch định thời gian khác nhau, nhưng vẫn không cảm thấy mình đang sống một cuộc sống hạnh phúc, hữu ích và yên bình như mong muốn.

Tôi muốn dạy các con tôi giá trị của lao động, nhưng mỗi khi nhờ chúng làm việc gì, tôi đều phải theo dõi và chịu đựng những lời kêu ca phàn nàn cho tới khi chúng làm xong việc. Nếu tôi tự làm chắc hẳn sẽ dễ dàng hơn nhiều. Tại sao bọn trẻ không thể vui vẻ và tự giác làm việc?

Tôi bận, rất bận, nhưng thỉnh thoảng tôi lại tự hỏi liệu những gì mình đang làm về lâu dài có tạo ra sự khác biệt nào không. Tôi rất muốn nghĩ rằng cuộc đời mình có một ý nghĩa nào đó, rằng dù thế nào đi chăng nữa, mọi thứ sẽ khác đi vì sự có mặt của tôi.

Khi thấy bạn bè và người thân đạt được một số thành công trong cuộc sống hoặc được thừa nhận trong xã hội, tôi mỉm cười và chúc mừng họ với cả tấm lòng. Nhưng trong thâm tâm, tôi lại ganh tị với họ. Tại sao tôi lại có những phức cảm như vậy?

Tôi là người có cá tính mạnh. Tôi biết rằng tôi có thể kiểm soát được kết quả trong hầu hết các tình huống giao tiếp. Tôi có thể tác động người khác thuận theo ý mình. Tôi suy ngẫm từng tình huống và thực sự thấy rằng những ý kiến mình nêu lên thường là những ý kiến hay nhất để mọi người nghe theo. Nhưng tôi vẫn không cảm thấy thoải mái và luôn tự hỏi không biết mọi người nghĩ gì về mình và các ý tưởng của mình.

Cuộc hôn nhân của tôi trở nên nhạt nhẽo. Chúng tôi không mâu thuẫn hay lục đục gì với nhau cả, nhưng không còn yêu nhau nữa. Dù đã nhờ đến Trung tâm tư vấn hôn nhân gia đình và thực hiện một số cách, chúng tôi vẫn không thể nhóm lên ngọn lửa nồng ấm mà cả hai từng có.

Những vấn đề nêu trên đều phức tạp và rối rắm nên không thể dùng những biện pháp cố định, nhanh chóng để giải quyết.

Vài năm trước, vợ chồng tôi cũng rơi vào một hoàn cảnh tương tự. Cậu con trai của chúng tôi học rất kém, thậm chí nó không thể hiểu câu hỏi trong bài kiểm tra. Trong giao tiếp hàng ngày, thằng bé quá nhút nhát và thường tỏ ra bối rối trước cả những người gần gũi nhất với mình. Trong hoạt động thể thao, nó rất ốm yếu, vụng về, không biết cách phối hợp đồng đội. Ví dụ, khi chơi bóng chày, bóng chưa được ném mà nó đã vung gậy lên đỡ. Vì thế bọn trẻ thường cười nhạo nó.

Hai vợ chồng tôi ra sức tìm cách giúp con trai vì theo quan điểm của chúng tôi, nếu "thành công" là một yếu tố quan trọng trong cuộc sống, thì nó cũng vô cùng quan trọng đối với vai trò làm cha mẹ của chúng tôi. Do vậy, chúng tôi cố gắng dùng thái độ và hành vi của mình tác động đến con và ra sức áp dụng các liệu pháp tâm lý tích

cực cổ vũ tinh thần thằng bé: "Nào cố lên con! Bố mẹ biết con có thể làm được mà! Cầm gậy cao hơn một chút, mắt nhìn thẳng vào bóng. Đừng vụt gậy cho tới khi con thấy quả bóng bay tới gần trước mặt". Và nếu thằng bé có một chút tiến bộ, chúng tôi động viên ngay: "Tốt lắm. Cứ chơi như thế nhé!".

Khi bọn trẻ xung quanh cười nhạo nó, chúng tôi la rầy chúng: "Hãy để nó yên. Nó mới tập chơi mà." Lúc đó, cậu nhóc nhà tôi chỉ biết khóc và khăng khăng bảo rằng nó không thể nào chơi tốt được, rằng nó chưa bao giờ thích chơi bóng chày cả.

Những gì chúng tôi cố gắng làm cho con dường như chẳng có tác dụng gì đáng kể, và điều này khiến cho chúng tôi thật sự lo lắng. Chúng tôi có thể thấy được những việc này ảnh hưởng đến lòng tự trọng của nó. Dù chúng tôi luôn động viên, hỗ trợ và tỏ vẻ lạc quan nhưng vẫn liên tiếp thất bại. Cuối cùng, chúng tôi đành bỏ cuộc và cố gắng nhìn nhận vấn đề theo một góc độ khác.

Vào thời điểm đó, tôi cũng đang tham gia giảng dạy các khóa học về phát triển kỹ năng lãnh đạo cho nhiều công ty khác nhau khắp nước Mỹ. Tôi thiết kế những khóa học (mỗi khóa cách nhau 2 tháng) về giao tiếp và nhận thức cho các học viên trong chương trình "Phát Triển Lãnh Đạo" của IBM.

Trong khi nghiên cứu và chuẩn bị những bài thuyết trình, tôi đặc biệt quan tâm tìm hiểu sự hình thành của nhận thức, ảnh hưởng của nhận thức đến cách nhìn nhận một vấn đề; từ đó, tìm hiểu xem cách nhìn nhận vấn đề chi phối hành vi như thế nào. Điều này dẫn dắt tôi đến việc nghiên cứu lý thuyết kỳ vọng - hay còn gọi là "Hiệu ứng

Pygmalion"(*) cũng như tìm cách lý giải câu hỏi: Sự tự nhận thức của chúng ta được khắc sâu như thế nào? Câu trả lời đã giúp tôi mở ra một nhận thức mới mẻ: Chiếc lăng kính mà chúng ta sử dụng để ngắm nhìn thế giới xung quanh sẽ định hướng cách chúng ta diễn dịch về thế giới.

Từ các khái niệm tôi đang giảng dạy cho IBM, vợ chồng tôi liên hệ trực tiếp đến trường hợp con trai mình. Chúng tôi bắt đầu nhận ra rằng cách chúng tôi trợ giúp con không hài hòa với nhận thức thật sự của chúng tôi về thằng bé. Theo nhận thức của chúng tôi, về cơ bản, nó là một đứa trẻ thiểu năng và có phần "tụt hậu" so với những đứa trẻ khác. Do đó, mọi cố gắng của chúng tôi đã không mang lại kết quả gì. Dù cho những hành động và lời nói của vợ chồng tôi đều mang tính khích lệ, động viên, nhưng thực chất, thông điệp mà chúng tôi truyền cho con lại là: "Con không thể làm được. Con cần phải được giúp đỡ".

Vì vậy, nếu muốn thay đổi tình hình, trước tiên chúng ta phải thay đổi bản thân; và để thay đổi bản thân một cách có hiệu quả, chúng ta phải bắt đầu từ việc thay đổi nhận thức của mình.

1. Đạo đức nhân cách và Đạo đức tính cách

Bên cạnh việc nghiên cứu về nhận thức, tôi còn bị cuốn hút vào một công trình nghiên cứu chuyên sâu các tài liệu về *thành công* kể từ năm 1776(**) đến nay. Tôi đã đọc và rà soát

(*) Hiệu ứng Pygmalion là một quá trình tạo ra ở người khác những mong đợi, mà thật ra đó là kết quả của một tri giác ít hay nhiều rõ ràng về đối tượng của mình - Theo "Những khái niệm cơ bản của Tâm lý học xã hội"; Huyền Giang dịch, NXB Hà Nội, 1998.

(**) 04/07/1776: ngày thành lập Hợp chủng quốc Hoa Kỳ, gồm 13 bang đầu tiên.

hàng trăm cuốn sách, hàng ngàn bài báo và tiểu luận trong các lĩnh vực như: *tự lực, tự hoàn thiện bản thân, tâm lý học phổ thông*... Tôi có trong tay một bộ sưu tập tư liệu mà hầu hết mọi người đều cho rằng nó chứa đựng chiếc chìa khóa dẫn tới thành công.

Từ những trải nghiệm của chính mình và chứng kiến trải nghiệm của rất nhiều người khác, tôi tìm ra được những phương pháp vừa khoa học và thực tiễn, vừa mang tính chân lý về quá trình mưu cầu sự thành công của con người.

Trong 150 năm đầu tiên từ sau ngày thành lập Hợp chủng quốc Hoa Kỳ, hầu hết các sách nói về thành công đều tập trung khai thác quan điểm *Đạo đức tính cách* (Character Ethic) - bao gồm sự chính trực, đức khiêm tốn, lòng trung thành, sự mực thước, lòng can đảm, sự công bằng, sự cần cù, tính giản dị, lòng thật thà cùng bộ *Quy tắc vàng về ứng xử xã hội* (Golden Rule) - được xem là nền tảng của thành công. Tự truyện của Benjamin Franklin(*) là một đại diện tiêu biểu cho trào lưu này. Về cơ bản, đó là câu chuyện về một người cố gắng kết hợp các nguyên tắc sống và những thói quen cố hữu với tính cách của mình.

Theo quan điểm *Đạo đức tính cách*, có một số nguyên tắc sống cơ bản. Để sống thật sự hạnh phúc và thành công, con người phải biết gắn những nguyên tắc này vào tính cách riêng của mình.

Sau Thế chiến thứ nhất, quan điểm chủ đạo về thành công chuyển từ *Đạo đức tính cách* sang *Đạo đức nhân cách* (Personality Ethic). Lúc bấy giờ, mọi người cho rằng thành

---

(*) Benjamin Franklin (1706 - 1790) là một trong những nhà lập quốc của nước Mỹ. Ông là một nhà báo, nhà khoa học, nhà phát minh, nhà hoạt động xã hội, nhà ngoại giao nổi tiếng thế kỷ XVIII.

công chủ yếu là do nhân cách, hình ảnh xã hội, thái độ và hành vi, các kỹ năng và bí quyết giúp quá trình giao tiếp giữa con người với nhau được thông suốt hơn. Quan điểm này gồm hai xu hướng: một là các quy tắc ứng xử cá nhân và xã hội, hai là thái độ sống tích cực (PMA – Positive Mental Attitude). Một vài nội dung của triết lý này được diễn dịch thành những câu châm ngôn tuyên truyền rất có giá trị, chẳng hạn như: "Thái độ quyết định tầm nhìn", "Một nụ cười là mười người bạn", "Những gì con người nhận thức được và tin, họ sẽ làm được"... Trong đó cũng có cả việc hướng dẫn sử dụng các tiểu xảo để lấy lòng người, hay giả vờ quan tâm đến những thú vui của người khác để được phần mình, hoặc sử dụng "sức mạnh ánh mắt" để chinh phục hay dọa dẫm người khác.

Một số sách theo quan điểm *Đạo đức nhân cách* cũng thừa nhận *tính cách* là một trong những yếu tố của thành công, nhưng lại hạ thấp vai trò nền tảng hay tính xúc tác của nó đối với thành công Do đó, trong những cuốn sách này, *Đạo đức tính cách* dường như trở thành những lời nói suông và các tác giả chỉ nhấn mạnh các kỹ xảo gây ảnh hưởng cá nhân, âm mưu quyền lực, kỹ năng giao tiếp và thái độ tích cực.

Sau khi suy nghĩ sâu hơn về sự khác nhau giữa các quan điểm *Đạo đức nhân cách* và *Đạo đức tính cách,* vợ chồng tôi đã nhận ra sai lầm khi cố gắng tách những lợi ích về mặt xã hội ra khỏi hành vi tích cực của con trai. Chúng tôi nghĩ rằng thằng bé không đủ khả năng để tự làm bất cứ một điều gì. Chúng tôi đã đặt hình ảnh bản thân và vai trò làm cha mẹ cao hơn lợi ích của thằng bé. Chúng tôi chỉ chú ý đến cách nhìn nhận và cách xử lý vấn đề của mình mà không quan tâm đến hạnh phúc của con. Điều này không mang lại sự

thay đổi tích cực nào cho thằng bé mà còn có tác động ngược đến nhân cách của nó.

Khi Sandra và tôi nói chuyện với nhau, chúng tôi mới đau khổ nhận ra rằng chúng tôi bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi tính cách, động cơ và nhận thức chủ quan về con mình. Chúng tôi biết rằng các động cơ so sánh mang tính xã hội không phù hợp với những giá trị riêng của chúng tôi. Điều này dẫn đến việc chúng tôi yêu thương con không đúng cách và càng làm cho thằng bé cảm thấy mình vô dụng. Do đó, chúng tôi quyết định tập trung hết sức vào chính mình, vào những động cơ và nhận thức của mình về thằng bé. Thay vì tìm cách thay đổi con trai, chúng tôi đứng ra xa, quan sát và cảm nhận diện mạo, cá tính, những nét riêng và giá trị của bản thân nó.

Bằng những nhận thức đó cũng như qua việc luyện tập lòng tin, chúng tôi bắt đầu nhìn con theo cách khác. Chúng tôi nhận ra rất nhiều tiềm năng có thể được khuyến khích phát triển song hành cùng với quá trình trưởng thành của con. Chúng tôi quyết định bớt quan tâm và không cản đường thằng bé nữa mà để tự nó bộc lộ nhân cách. Chúng tôi nhận ra thiên chức của các bậc cha mẹ là để khẳng định, chia sẻ và đánh giá khả năng của con mình. Chúng tôi cũng xem xét lại các động cơ của mình một cách có ý thức hơn, đồng thời, nuôi dưỡng sức mạnh tinh thần để cảm nhận các giá trị của con mà không bị những hành vi "không thể chấp nhận được" của thằng bé chi phối.

Khi từ bỏ nhận thức cũ, chúng tôi đã có nhiều thay đổi: không so sánh con với những đứa trẻ cùng trang lứa khác, không phán xét theo những khuôn mẫu, không đặt vào con kỳ vọng hay mong muốn của chúng tôi, và không tìm cách thúc ép con phải làm theo những mô thức này nọ.

Chúng tôi để thằng bé tự quyết định mọi hành vi, ứng xử của mình. Bước đầu, chúng tôi nhận thấy rằng con mình về cơ bản cũng có đầy đủ tư chất để có thể đương đầu với cuộc sống. Do đó, chúng tôi không còn tìm cách che chở, tránh cho thằng bé khỏi bị trêu chọc như trước kia nữa. Chúng tôi thấy rằng thỉnh thoảng nó cũng có vài biểu hiện thu mình, và chúng tôi chấp nhận mà không cần phải phản ứng lại. Chúng tôi ngầm cho con biết rằng: "Cha mẹ không cần phải che chở con. Con có thể tự mình vượt qua được".

Ngày tháng trôi qua, thằng bé dần dần cảm thấy tự tin hơn. Nó bắt đầu có những hành động tự khẳng định mình, thể hiện qua sự tiến bộ về các mặt học hành, quan hệ xã hội và hoạt động thể thao. Vài năm sau, nó được bầu làm thủ lĩnh của nhiều tổ chức học sinh, trở thành vận động viên cấp quốc gia, đem về nhà đủ các loại bằng khen. Con trai chúng tôi đã tự phát triển nhân cách, và gây được cảm tình với mọi người.

Vợ chồng tôi tin rằng những thành tích "rất ấn tượng về mặt xã hội" của con trai chính là biểu hiện của cảm giác muốn tìm hiểu bản thân mình, hơn là chỉ để nhận được phần thưởng của xã hội. Đó là một kinh nghiệm đáng quý và là một bài học có tính giáo dục cao, không những cho chúng tôi mà còn cho nhiều bậc phụ huynh khác. Nó giúp chúng tôi nhận thức được sự khác biệt quan trọng giữa *Đạo đức nhân cách* và *Đạo đức tính cách*.

Có một câu trong thánh ca diễn tả rất đúng nhận thức này: "Hãy chú ý lắng nghe lời của trái tim mình vì mọi vấn đề trên đời đều nảy sinh từ đó".

2. CHÍNH YẾU VÀ THỨ YẾU

Nhờ kinh nghiệm từ trường hợp con trai mình, kết hợp với các nghiên cứu về khả năng nhận thức và đọc các sách viết về thành công, tôi tích lũy được nhiều bài học thú vị và bất ngờ về con đường đi đến thành công. Tôi bất chợt nhận ra ảnh hưởng mạnh mẽ của quan điểm *Đạo đức nhân cách* và hiểu rõ sự khác biệt tinh tế giữa những gì trước kia tôi cho là đúng – những giá trị tôi được dạy dỗ từ tấm bé và đã ăn sâu vào tiềm thức – với những triết lý hiện hữu hàng ngày trong cuộc sống. Khi làm việc với nhiều người, tôi hiểu sâu hơn lý do tại sao quan điểm của tôi lại mâu thuẫn với suy nghĩ chung của họ. Đó là vì những quy tắc trong thuyết *Đạo đức nhân cách* đã ăn sâu vào tiềm thức của nhiều thế hệ, ảnh hưởng đến việc giáo dục của các bậc phụ huynh đối với quá trình trưởng thành của con em họ. Thêm nữa, khi sử dụng triệt để năng lực của nhân loại để xây dựng nền tảng cho những thế hệ trước đây, cha ông chúng ta đã quá tập trung vào hình thức ngôi nhà của mình mà thiếu quan tâm đến phần móng, chúng ta quen thu hoạch những cái có sẵn mà quên đi sự cần thiết của việc gieo hạt. Tôi không có ý nói rằng các nội dung của *Đạo đức nhân cách* như sự phát triển nhân cách, rèn luyện kỹ năng giao tiếp, giáo dục các phương cách gây ảnh hưởng, tư duy tích cực... là không hiệu quả. Bởi vì, trên thực tế đôi khi *Đạo đức nhân cách* cũng cần thiết cho sự thành công, nhưng đó chỉ là yếu tố phụ mà thôi.

Nếu chúng ta cố ý sử dụng các phương cách gây ảnh hưởng buộc người khác làm điều mình muốn, để khuyến khích họ làm việc tốt hơn, hay để họ yêu thích chúng ta, trong khi bản thân chúng ta còn nhiều khiếm khuyết, nhất là tính giả dối, thì rút cục chúng ta cũng không thể thành công. Tính giả dối sẽ dẫn đến sự thiếu tin cậy. Do đó, mọi

việc chúng ta làm, thậm chí cả việc tạo dựng mối quan hệ tốt với người khác cũng sẽ được coi là giả tạo. Dù cho ý định của chúng ta có tốt đến đâu đi nữa nhưng một khi nó chỉ được thiết lập dựa trên sự lừa dối, không trung thực và thiếu tin cậy thì sẽ không thể tạo dựng nền tảng thành công vững bền. Bạn thử nghĩ xem mọi chuyện sẽ như thế nào nếu bạn quên gieo trồng vào mùa xuân, rong chơi suốt mùa hè và ra sức làm vào mùa thu để kịp thu hoạch trước mùa đông? Đồng ruộng, cũng như tất cả mọi quy trình khác, đều có quy luật của nó: Chỉ có công sức thật sự mới có thể mang lại kết quả như mong đợi. Để gặt hái kết quả, chúng ta phải bắt đầu từ việc gieo hạt!

Nguyên tắc trên đúng với cả hành vi của con người lẫn các mối quan hệ giữa con người với nhau. Chẳng hạn ở trường học, mọi học sinh đều có thể vượt qua các kỳ thi nếu nghiêm túc thực hiện các quy chế học tập và thi cử. Trong hầu hết các mối quan hệ thoáng qua giữa con người với nhau, người ta thường sử dụng các quy tắc của *Đạo đức nhân cách* để được việc cho mình hoặc để gây ấn tượng với đối phương nhờ sự duyên dáng và khéo léo. Nhưng cách này không thể xây dựng được mối quan hệ lâu dài. Nếu không có sự trung thực và sức mạnh tính cách cơ bản thì những thách thức trong cuộc sống sẽ làm bộc lộ những động cơ ẩn giấu bên trong và khi đó, thất bại sẽ thay thế cho những thắng lợi nhất thời.

Nhiều người chỉ đạt được những thành tích thứ yếu – được xã hội nhìn nhận năng lực - nhưng lại thiếu cái chính yếu, tức những phẩm chất tích cực cơ bản. Sớm muộn gì con người thực của họ cũng sẽ bộc lộ qua các mối quan hệ lâu dài, bất kể với đối tác kinh doanh, vợ chồng, bạn bè, hay với con cái. Theo Emerson, *"Tính cách của bạn lấn át cả*

những lời bạn nói". Do đó, tính cách là công cụ giao tiếp hiệu quả nhất.

Tuy nhiên, nếu một người có bản chất tốt, tính cách tốt, thói quen tốt nhưng thiếu kỹ năng giao tiếp thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến các mối quan hệ. Nhưng những ảnh hưởng này chỉ là thứ yếu.

Tóm lại, tính cách bên trong có sức thuyết phục hơn nhiều so với hành động và lời nói. Một khi biết rõ tính cách tốt đẹp của ai đó thì mặc nhiên chúng ta hoàn toàn tin tưởng ở họ, và làm việc rất thành công với họ bất kể họ có khả năng giao tiếp khéo léo hay không.

Điều này quả đúng như lời của William George Jordan: *"Thiện và ác có một sức mạnh kỳ lạ ẩn bên trong mỗi con người; đó là sự tác động thầm lặng, vô thức và vô hình đối với cuộc đời họ. Đó chính là sự phản ánh bản chất thật của một con người, chứ không phải là sự giả tạo của họ"*.

3. ẢNH HƯỞNG CỦA MÔ THỨC

Cuốn sách *7 Thói Quen Để Thành Đạt* chứa đựng những nguyên tắc cơ bản, những thói quen chủ yếu góp phần xây dựng một cuộc sống tích cực cho mỗi người. Để hiểu rõ *7 thói quen* này, trước hết, chúng ta cần phải hiểu *mô thức* của bản thân và cách thay đổi *mô thức* đó.

Hai khái niệm *Đạo đức tính cách* và *Đạo đức nhân cách* nêu trên là ví dụ về mô thức xã hội. Thuật ngữ *mô thức* (paradigm) có xuất xứ từ tiếng Hy Lạp. Đây là một thuật ngữ khoa học, ngày nay thường được dùng với nghĩa là *mô hình, lý thuyết, nhận thức, giả thuyết* hay *khung tham chiếu*. Nói một cách dễ hiểu hơn, *mô thức* là cách chúng ta "nhìn" thế giới – không phải bằng trực giác mà bằng nhận thức, sự

hiểu biết và theo cách lý giải của riêng chúng ta.

Cách đơn giản nhất để hiểu được khái niệm *mô thức* là xem nó như một tấm bản đồ. Chúng ta đều biết bản đồ không phải là lãnh thổ, nó đơn giản chỉ là sự sao chụp và giải thích một số khía cạnh nhất định nào đó của lãnh thổ. Đó cũng chính là ý nghĩa của mô thức.

Giả sử bạn muốn đi đến một địa điểm cụ thể tại thành phố Chicago và bạn phải sử dụng tấm bản đồ đường phố Chicago. Thế nhưng, giả sử như người ta đưa cho bạn tấm bản đồ sai. Do lỗi in ấn, tấm bản đồ thành phố Chicago thực ra là bản đồ thành phố Detroit chẳng hạn, bạn có hình dung ra sự bực bội, sự bất lực của mình trong việc cố tìm ra điểm cần đến như thế nào không?

Với tấm bản đồ Detroit trong tay, bạn bắt đầu sử dụng *hành vi* của mình - nỗ lực tìm kiếm điểm cần đến ở thành phố Chicago. Nhưng cố gắng đó chỉ đưa bạn đến sai chỗ nhanh hơn mà thôi. Rồi bạn sử dụng đến *thái độ* – suy nghĩ tích cực hơn - nhưng vẫn không đến được đúng nơi cần đến. Song, bạn vẫn giữ được thái độ tích cực và cảm thấy vui vẻ, bất luận bạn đang ở đâu.

Tuy nhiên, vấn đề ở đây lại chẳng liên quan gì đến hành vi hay thái độ của bạn. Bạn đang bị lạc đường: nguyên do là bạn sử dụng tấm bản đồ sai. Nếu có trong tay tấm bản đồ đúng của thành phố Chicago thì *hành vi* nỗ lực tìm kiếm của bạn lại trở nên đáng trân trọng. Và khi gặp phải những trở ngại trên đường đi thì *thái độ* tích cực của bạn sẽ có ý nghĩa. Nhưng, chúng ta chưa vội xét đến những giả định đó. Điều trước tiên và quan trọng nhất là bạn phải có trong tay một tấm bản đồ chính xác, nghĩa là bạn cần phải xây dựng một *mô thức* đúng đắn trước khi bắt tay vào hành động.

Trong tâm trí mỗi chúng ta đều có vô số những "tấm bản đồ" tương tự như thế. Có thể chia chúng thành hai loại chủ yếu: bản đồ thực tại và bản đồ giá trị. Chúng ta thường lý giải mọi việc thông qua hai tấm bản đồ này nhưng ít khi nhận ra sự hiện diện cũng như ít nghi ngờ về độ chính xác của chúng. Hầu như chúng ta có thói quen nhìn nhận chủ quan rằng thế nào mọi việc cũng tiến triển theo đúng những gì mình nhìn thấy; đó cũng chính là nguồn gốc của *thái độ* và *hành vi* cũng như cách thức chúng ta suy nghĩ và hành động.

Để làm rõ hơn về vấn đề này, chúng ta hãy tham gia một thí nghiệm về tự nhận thức và cảm giác qua *hình 1* (trang 44), *hình 2* (trang 47) và *hình 3* (trang 72). Đầu tiên, chúng ta sẽ dành vài giây quan sát *hình 1,* sau đó nhìn *hình 2* và mô tả tỉ mỉ những gì đã được nhìn thấy ở *hình 2* qua một số câu hỏi gợi ý như: Bạn thử đoán người phụ nữ này bao nhiêu tuổi? Diện mạo thế nào? Có đeo trang sức gì không? Và người phụ nữ này có vai trò gì trong xã hội?

Có thể bạn sẽ mô tả người phụ nữ ở bức tranh thứ hai là vào khoảng 25 tuổi, trông rất dễ thương, có phần thời thượng với cái mũi xinh xinh và một dáng vẻ đoan trang. Nếu bạn độc thân, có thể bạn rất thích mời cô ấy đi chơi. Nếu bạn kinh doanh trong ngành thời trang, có lẽ bạn muốn thuê cô ấy làm người mẫu.

Nhưng nếu tôi nói rằng bạn hoàn toàn sai thì sao? Nếu tôi nói đây là bức tranh vẽ một người phụ nữ 60 hay 70 tuổi, có nét mặt buồn bã với cái mũi to, và bà ta đang cần người dẫn qua đường thì sao?

Ai đúng? Hãy xem lại hình vẽ lần nữa. Bạn có nhìn ra một bà lão không? Nếu chưa, bạn hãy cố lần nữa. Bạn có

nhìn thấy cái mũi to của bà ấy? Bạn có thấy chiếc khăn trùm đầu của bà?

Nếu chúng ta trực tiếp nói chuyện với nhau, chúng ta có thể cùng mô tả, thảo luận, trao đổi về những gì chúng ta nhìn thấy trong bức tranh ấy. Nhưng chúng ta không thể làm được điều đó, vì vậy bạn hãy lật đến *hình 3* (trang 72) và quan sát thật kỹ bức vẽ này, rồi trở lại nhìn *hình 2* một lần nữa. Bạn đã nhận ra bà lão trong bức vẽ này chưa?

Lần đầu tiên tôi được thực hiện bài tập thử nghiệm này là tại Khoa Kinh doanh của trường Đại học Harvard cách đây nhiều năm. Vị giáo sư dạy chúng tôi lúc ấy đã dùng phương pháp này để chứng minh một cách rõ ràng và thuyết phục rằng hai người có thể có hai cái nhìn khác nhau về cùng một sự vật, và cả hai đều đúng. Đây không phải là vấn đề lô-gíc, mà là vấn đề tâm lý học.

Ông đem vào lớp học một tập các bản vẽ lớn vẽ cô gái trẻ như bạn nhìn thấy ở *hình 1* (trang 44) và vẽ bà lão như *hình 3* (trang 72). Ông chia lớp học làm hai nhóm, nhóm 1 nhận hình vẽ cô gái trẻ, nhóm 2 nhận hình vẽ bà lão, và yêu cầu chúng tôi xem kỹ bức vẽ nhận được trong vòng mười giây, sau đó, úp xuống bàn. Đoạn, ông chiếu lên màn ảnh *hình 2* (trang 47), và yêu cầu cả lớp mô tả những gì họ nhìn thấy trên hình vẽ đó. Và kết quả là hầu hết những người ở nhóm 1 đều cho rằng đã nhìn thấy hình ảnh một cô gái trên hình chiếu, còn nhóm 2 thì nhìn thấy một bà lão trên màn ảnh. Tiếp đến, vị giáo sư yêu cầu đại diện hai nhóm mô tả những gì đã nhìn thấy và một cuộc tranh luận khá gây cấn đã diễn ra. Một bên nói rằng: "Cô ấy không quá 20 hay 22 tuổi, xinh xắn và đáng yêu", còn một bên thì khăng khăng: "Bà ấy phải hơn 70, có lẽ 80 tuổi, già nua và xấu xí.".



Hình 1

Để chứng minh cho quan điểm của nhóm mình, một sinh viên thuộc nhóm 1 bước đến trước màn ảnh và chỉ vào đường vẽ: "Đây là chuỗi hạt của cô gái". Các sinh viên nhóm 2 nhao nhao phản đối: "Không phải, đó là cái miệng của bà cụ"... Tuy nhiên, cũng có một vài sinh viên cố gắng nhìn bức tranh theo một khung tham chiếu khác, họ nhận ra hình người phụ nữ trên màn ảnh là sự lồng ghép khéo léo của hình cô gái và hình bà lão. Bằng sự trao đổi bình tĩnh, tôn trọng lẫn nhau và phân tích sâu vào các chi tiết, họ giúp cho từng người trong lớp nhìn ra và thừa nhận quan điểm của những người có cái nhìn khác với mình.

Phép thử về nhận thức này giúp chúng ta hiểu được sự quen thuộc có ảnh hưởng mạnh mẽ như thế nào đến nhận thức và mô thức của chúng ta. Nếu như sự quen thuộc chỉ trong thời gian 10 giây còn có ảnh hưởng đến cách chúng ta nhìn sự vật như vậy, thì thử hỏi sự quen thuộc cả đời sẽ có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhường nào?

Trong cuộc sống, chúng ta thường bị ảnh hưởng bởi gia đình, trường học, nhà thờ, môi trường làm việc, bạn bè, cộng sự, và các mô thức xã hội hiện hành (ví dụ: mô thức *Đạo đức nhân cách*) một cách vô thức. Tất cả những điều đó hình thành trong chúng ta một khung tham chiếu, một mô thức, và một tấm bản đồ nhận thức riêng. Nó cũng cho thấy mô thức là nguồn gốc của thái độ và hành vi. Chúng ta không thể hành động trung thực bên ngoài khuôn khổ của mô thức. Chúng ta không thể duy trì được sự nhất quán nếu những gì ta nói và làm khác với điều ta nhận thấy. Nếu như bạn nằm trong số những người nhìn ra người phụ nữ trong bức tranh ghép là một cô gái trẻ thì chắc rằng bạn sẽ không hề nghĩ đến việc giúp đỡ cô ấy băng qua đường vì *thái độ* lẫn *hành vi* của bạn phải phù hợp với *cách nhìn* của bạn đối với "cô gái trẻ" này.

Thí nghiệm trên chỉ rõ điểm sai sót cơ bản của các quy tắc trong *Đạo đức nhân cách*. Việc cố gắng thay đổi *thái độ* và *hành vi* bên ngoài sẽ không có mấy hiệu quả nếu chúng ta không xem xét lại các *mô thức cơ bản* hình thành *thái độ* và *hành vi* của chúng ta.

Đồng thời, nó cũng cho thấy các mô thức có ảnh hưởng mạnh mẽ như thế nào đến cách thức chúng ta đối xử với người khác. Như một thói quen, chúng ta thường quan sát và suy nghĩ về sự vật theo quan điểm riêng của mình, và chúng ta cũng phải thừa nhận rằng người khác cũng có cái nhìn theo quan điểm riêng của họ. Như vậy, việc đánh giá một sự việc, sự vật là tùy thuộc vào góc nhìn của mỗi người.

Mặt khác, ai trong chúng ta cũng có xu hướng nghĩ rằng mình nhìn nhận sự vật một cách khách quan, đúng như bản chất vốn có của chúng, nhưng quả thật không phải vậy. Chúng ta nhìn sự vật theo những quy ước do chính chúng ta đặt ra và mô tả chúng theo suy nghĩ, nhận định, mô thức riêng của mình. Vì thế, khi gặp sự phản bác, hay không đồng tình từ phía người khác, ngay lập tức chúng ta cho rằng họ sai. Tuy nhiên, phép thử về nhận thức trên cũng cho thấy những người chân thành, tâm trí sáng suốt luôn nhìn nhận sự vật theo nhiều cách khác nhau qua lăng kính kinh nghiệm của riêng mình.

Điều này không có nghĩa là chân lý hay sự thật không tồn tại. Trong phép thử nói trên, khi hai người thuộc hai nhóm cùng nhìn bức vẽ thứ ba, họ đều nhận ra một sự thật đồng nhất thể hiện qua từng đường nét, các mảng màu đen, trắng của bức tranh, nhưng mỗi người lại diễn giải về hình vẽ dựa theo *cái nhìn* ban đầu của họ.



Hình 2

Tóm lại, khi chúng ta càng hiểu rõ các mô thức cơ bản, các "bản đồ", hay các giả thuyết do mình đặt ra, cùng với mức độ ảnh hưởng của kinh nghiệm, thì chúng ta càng có trách nhiệm nhiều hơn đối với những mô thức đó - xem xét, kiểm nghiệm, đối chiếu thực tế, lắng nghe và tiếp thu ý kiến người khác. Bằng cách đó, chúng ta mới có *cái nhìn* tổng quan và khách quan hơn về các vấn đề đang diễn ra.

4. THAY ĐỔI MÔ THỨC

Có lẽ điều quan trọng nhất rút ra từ phép thử về nhận thức nêu trên là phạm vi thay đổi mô thức, có thể tạm gọi là *kinh nghiệm "À há!"* ("Aha!" experience) - khi ai đó nhìn nhận sự việc bằng một cái nhìn khác, mới mẻ và sáng tạo hơn. Nó giống như một luồng sáng bất ngờ lóe lên trong bóng tối nên những ai càng bị ràng buộc suy nghĩ vào nhận thức ban đầu thì *kinh nghiệm "À há"* càng có tác dụng mạnh mẽ.

Thuật ngữ *sự biến đổi mô thức* (Paradigm shift) do Thomas Kuhn giới thiệu trong cuốn sách *Cấu trúc của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật* (The Structure of Scientific Revolutions), đánh dấu một bước ngoặt lớn trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật. Kuhn đã chỉ ra rằng, hầu hết những đột phá có ý nghĩa trong lĩnh vực khoa học trước hết là do sự phá vỡ các tập tục truyền thống lạc hậu, lối tư duy sáo mòn và những mô thức cũ kỹ. Nhờ sự biến đổi đó mà hàng loạt các phát minh, sáng chế ra đời và có giá trị cho đến ngày nay.

Theo nhà thiên văn học vĩ đại của Ai Cập, Ptolemy, thì trái đất là trung tâm của vũ trụ. Nhưng Copernicus[*] đã gây chấn động trong giới khoa học lúc bấy giờ, và bất chấp sự phản đối của giáo hội, khi đưa ra một mô thức mới: mặt

trời mới là trung tâm của vũ trụ. Mô thức này hoàn toàn trái ngược với mô thức trước kia. Và ngay lập tức, mọi thứ đều có cách giải thích khác đi.

Mô hình vật lý của Newton là nền tảng của nền khoa học kỹ thuật hiện đại nhưng nó chưa hoàn hảo. Sau này, mô thức về thuyết tương đối của Einstein mới thực sự là một cuộc cách mạng của thế giới khoa học vì có giá trị tiên đoán và giải thích khoa học cao hơn.

Trước khi lý thuyết vi trùng học được nghiên cứu, tỷ lệ tử vong ở sản phụ và trẻ sơ sinh rất cao nhưng không ai giải thích được nguyên nhân. Trong các cuộc đụng độ quân sự, số binh sĩ chết do các vết thương nhẹ và bệnh tật nhiều hơn số chết vì trọng thương nơi tiền tuyến. Nhưng ngay sau khi lý thuyết vi trùng học ra đời, một mô thức, một nhận thức hoàn toàn mới, tiến bộ hơn, đã xuất hiên và giúp ngành y gặt hái được những thành quả quan trọng.

Ngày nay, nhiều quốc gia phát triển nhờ có sự thay đổi mô thức. Quan niệm truyền thống về nhà nước qua nhiều thế kỷ đã có nhiều thay đổi tiến bộ, từ nền quân chủ, quyền lực tuyệt đối nằm trong tay vua chúa, chuyển sang nền dân chủ lập hiến - nhà nước của dân, do dân và vì dân. Bước ngoặt này giải phóng đáng kể nguồn lực và trí tuệ con người, tạo ra các chuẩn mực khác nhau của cuộc sống, của tự do và dân chủ, của ảnh hưởng và hy vọng trong lịch sử thế giới.

(*) Nicolaus Copernicus (1473 - 1543) sinh tại Ba Lan. Ông là một nhà thiên văn học, toán học, vật lý học, luật học, kinh tế học, ngoại giao, và là một chiến binh lỗi lạc thời Phục Hưng. Học thuyết Thái dương hệ (mặt trời là trung tâm) của ông là một phát minh gây sửng sốt giới khoa học thời đó và làm giáo hội nổi giận vì học thuyết này đã làm đảo lộn mọi giáo lý của họ về vũ trụ (rằng trái đất là trung tâm).

Tuy nhiên, không phải tất cả mọi sự thay đổi mô thức đều có xu hướng tích cực. Chẳng hạn như sự thay đổi từ *Đạo đức tính cách* sang *Đạo đức nhân cách* đã khiến chúng ta đi chệch ra khỏi con đường dẫn đến thành công và hạnh phúc. Nhưng dù sự thay đổi mô thức diễn ra theo hướng tích cực hay tiêu cực, đúng hay sai, nhanh hay chậm, chúng vẫn có nguồn gốc từ thái độ và hành vi, từ mối quan hệ của chúng ta với người khác và làm cho chúng ta thay đổi nhận thức.

Tôi nhớ một câu chuyện nhỏ về sự thay đổi mô thức xảy ra trên một chuyến xe điện ngầm vào một buổi sáng chủ nhật. Lúc đó, mọi hành khách đang ngồi im lặng – người đọc báo, người trầm ngâm suy nghĩ, một vài người khác thì tranh thủ chợp mắt - trong bầu không khí thật yên tĩnh. Rồi một người đàn ông cùng các con bước lên, ngay lập tức, sự tĩnh lặng bị phá vỡ.

Người đàn ông nọ ngồi xuống cạnh tôi, nhắm mắt lại như không có chuyện gì xảy ra. Trong khi đó, bọn trẻ tiếp tục kêu gào, ném các đồ vật vào nhau và thậm chí còn giật tờ báo của một hành khách. Cảnh tượng thật khó chịu. Tuy vậy, người đàn ông ngồi cạnh tôi vẫn không có phản ứng gì.

Tôi và mọi người trên xe đều cảm thấy bực bội, không thể hiểu nổi tại sao người đàn ông này lại không có hành động gì ngăn chặn sự quậy phá của đám trẻ. Cuối cùng, khi sự kiên nhẫn và chịu đựng đã vượt quá giới hạn, tôi quay sang nói với ông ấy: "Thưa ông, các con ông đang làm phiền rất nhiều người ở đây. Ông có thể làm ơn bảo chúng giữ trật tự được không?".

Người đàn ông ngước mắt nhìn lên như thể trấn tĩnh lại và nói nhẹ nhàng: "Ồ phải rồi, ông nói đúng. Tôi phải bảo chúng im lặng mới phải. Chúng tôi vừa ở bệnh viện ra,

nơi mẹ chúng vừa mất cách đây vài tiếng đồng hồ. Tôi thì như người mất hồn, và chắc bọn chúng cũng không còn biết gì nữa".

Bạn có thể hình dung lúc đó tôi cảm thấy thế nào không? Mô thức của tôi về sự việc đó nhanh chóng thay đổi. Tôi nhìn sự việc khác đi và vì vậy, tôi cũng thay đổi suy nghĩ, cảm xúc và hành vi của mình. Sự bực tức biến mất. Một tình cảm thương xót và đồng cảm tuôn trào. "Xin lỗi! Tôi xin thành thật chia buồn! Liệu tôi có thể giúp gì ông không?", tôi chân thành nói.

Nhiều người cũng trải qua những thay đổi mô thức tương tự trong tư tưởng khi họ gặp khó khăn hoặc khi đảm nhận vai trò mới trong gia đình hoặc trong công việc.

Chúng ta có thể bỏ ra hàng tuần, hàng tháng, thậm chí hàng năm để rèn luyện *Đạo đức nhân cách* nhằm mục đích thay đổi thái độ và hành vi của mình nhưng chúng ta lại không tìm cách tiếp cận bản chất của sự thay đổi, vốn xảy ra tự nhiên khi chúng ta thay đổi cách nhìn sự việc. Điều này chứng tỏ nếu muốn tạo ra những thay đổi nhỏ trong cuộc sống, chúng ta nên tập trung chú ý đến thái độ, hành vi của mình. Nhưng nếu muốn có sự thay đổi lớn, có ý nghĩa và mang tính đột phá, chúng ta cần phải xem xét lại những mô thức cơ bản do mình tạo ra.

Theo lời của Thoreau: "Một ngàn nhát búa bổ vào cành lá không bằng một nhát vào gốc rễ". Chúng ta chỉ có thể đạt được thành tựu lớn lao trong cuộc sống nếu chú tâm vào thay đổi những mô thức cơ bản – cội rễ của thái độ và hành vi.

5. NHẬN THỨC VÀ TÍNH CÁCH

Không phải tất cả các quá trình thay đổi mô thức đều diễn ra ngay tức khắc như sự thay đổi nhận thức nhanh chóng của tôi trên chuyến xe điện ngầm mà tôi đã kể, ngược lại, sự thay đổi mô thức có khi là một quá trình diễn ra chậm chạp, đầy khó khăn và cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng như trong trường hợp của vợ chồng tôi đối với con mình.

Nhận thức ban đầu của chúng tôi về con xuất phát từ ảnh hưởng của nhiều năm tiếp thu và rèn luyện *Đạo đức nhân cách*. Đó là một mô thức đã ăn sâu vào quan niệm của các bậc cha mẹ về thành công trong việc giáo dục con cái cũng như về thước đo thành công của con cái: họ muốn bao bọc con cái, không hoàn toàn tin vào khả năng thực sự của chúng và cho rằng chúng nên tuân theo mọi quyết định của mình. Tuy nhiên, chỉ khi chúng ta thay đổi những mô thức cơ bản, thay đổi nhận thức thì chúng ta mới có thể tạo ra những thay đổi mang tính đột phá cho bản thân và hoàn cảnh của mình.

Vì vậy, để thay đổi *nhận thức* về con, chúng tôi bắt đầu thay đổi mô thức cơ bản - thay đổi chính *tính cách* của chúng tôi. Và một mô thức mới ra đời trong quá trình này.

Mô thức không tách rời khỏi tính cách. Trong bản thân của một con người, *tính cách* và *nhận thức* có mối quan hệ hỗ tương: *tính cách* quyết định *nhận thức* và *nhận thức* có liên quan mật thiết đến *tính cách*. Chúng ta không thể thay đổi *nhận thức* mà không thay đổi *tính cách* và ngược lại.

Ngay cả trường hợp thay đổi mô thức có vẻ tức thời của tôi vào buổi sáng hôm đó trên xe điện ngầm, thì việc thay đổi ấy cũng là hệ quả và bị giới hạn bởi tính cách cơ bản của tôi.

Có thể không phải ai cũng cư xử giống tôi trên chuyến xe điện ngầm hôm ấy. Tôi tin chắc rằng một vài người cuối cùng rồi cũng hiểu ra được hoàn cảnh của cha con người đàn ông nọ, nhưng cùng lắm họ chỉ cảm thấy thương xót chút ít mà thôi. Lại có những người nhạy cảm hơn, nhanh chóng nhận ra bản chất của vấn đề, đến chia sẻ và giúp đỡ người đàn ông nọ trước cả tôi.

Qua các lập luận trên, chúng ta càng thấy được sức mạnh của các mô thức, vì chúng tạo ra một lăng kính giúp chúng ta quan sát thế giới theo cách riêng của mỗi người. Sức mạnh của sự thay đổi mô thức chính là sức mạnh chủ yếu tạo ra sự thay đổi mang tính đột phá, dù đó là sự thay đổi nhanh chóng hay là một quá trình diễn ra từ từ và thận trọng.

6. LẤY NGUYÊN TẮC LÀM TRUNG TÂM

Đạo đức tính cách hình thành dựa trên khái niệm cơ bản về những nguyên tắc chi phối tính hiệu quả của con người. Đó là các quy luật tự nhiên tồn tại, bất biến và không cần tranh cãi trong bản chất con người, cũng giống như định luật vạn vật hấp dẫn chẳng hạn.

Người ta tìm thấy ý tưởng về sự tồn tại và ảnh hưởng của các nguyên tắc này trong một câu chuyện về sự thay đổi mô thức của Frank Koch đăng trên tạp chí *Proceedings* của Học viện Hải quân.

> Hai chiếc tàu chiến được điều động đến hỗ trợ một cuộc tập trận dài ngày trên biển trong điều kiện thời tiết xấu. Tôi phục vụ trên chiếc tàu chỉ huy và được giao nhiệm vụ đứng gác trên boong khi màn đêm buông xuống. Tầm nhìn hạn chế vì sương mù bao phủ nên vị thuyền trưởng

cũng ở lại trên boong tàu để theo dõi mọi hoạt động.

Không lâu sau khi trời tối, hoa tiêu mạn phải báo cáo: "Có đốm sáng bên phải mũi tàu".

"Đốm sáng càng gần hay xa dần so với tàu chúng ta?", thuyền trưởng hỏi lại.

"Thưa thuyền trưởng, càng gần!", hoa tiêu trả lời và điều này có nghĩa tàu của chúng tôi có nguy cơ va vào một con tàu nào đó.

Vị thuyền trưởng ra lệnh cho tín hiệu viên: "Phát tín hiệu cho con tàu đó: cả hai tàu đang chạy hướng thẳng vào nhau, yêu cầu họ đổi hướng 20 độ".

Tín hiệu ngay lập tức được truyền đi, và chúng tôi nhanh chóng nhận được tín hiệu trả lời của chiếc tàu kia: "Yêu cầu tàu các ông đổi hướng 20 độ".

Thuyền trưởng ra lệnh: "Truyền tín hiệu: Tôi là thuyền trưởng, tôi yêu cầu tàu các anh đổi hướng 20 độ".

Bên kia trả lời: "Tôi là binh nhì, tôi đề nghị các ông phải đổi hướng 20 độ!".

Đến lúc này thì vị thuyền trưởng nổi cáu, ông hét lên: "Truyền tín hiệu: Chúng tôi là tàu chiến. Các anh phải đổi hướng 20 độ ngay lập tức!".

Đèn tín hiệu bên kia nhấp nháy: "Tôi là hải đăng".

Thế là chúng tôi buộc phải đổi hướng.

Sự thay đổi mô thức của vị thuyền trưởng, và cả của chúng ta khi đọc bài tường thuật này, khiến chúng ta xem xét tình huống theo một quan điểm hoàn toàn khác. Chúng ta có thể thấy rằng thực tại đã bị thay thế bởi nhận

thức hạn chế của ông ấy – một thực tại quan trọng đối với chúng ta trong việc hiểu cuộc sống hàng ngày cũng như đối với vị thuyền trưởng trong nhiệm vụ điều khiển con tàu giữa sương mù.

Các nguyên tắc cũng giống như ngọn hải đăng. Chúng là những quy luật tự nhiên phải được con người tuân thủ. Cũng như Cecil B. de Mille nhận xét về các nguyên tắc trong bộ phim nổi tiếng của ông, *"Mười điều răn của Chúa"* (The Ten Commandments), rằng: "Chúng ta phải tuân theo các quy luật đã được đặt ra, nếu chống lại những quy luật ấy, có nghĩa chúng ta đang chống lại chính mình".

Trong khi mỗi người có thể nhìn vào cuộc sống của bản thân, vào các mối quan hệ qua lại dưới lăng kính của mô thức hay "bản đồ" - vốn hình thành từ kinh nghiệm hay sự quen thuộc - thì những "tấm bản đồ" này lại không phải là "lãnh thổ" mà chỉ là những "thực tại chủ quan" diễn tả "lãnh thổ" mà thôi.

"Thực tại khách quan" hay "lãnh thổ" bao gồm các nguyên tắc, quy luật tự nhiên chi phối sự phát triển và hạnh phúc của con người. Điều này có nghĩa các quy luật này đã hòa quyện vào cấu trúc của mọi xã hội văn minh trong suốt chiều dài lịch sử và là nguồn gốc của mọi gia đình và thể chế xã hội. Độ chính xác của "tấm bản đồ" miêu tả "lãnh thổ" không ảnh hưởng gì đến sự tồn tại của "lãnh thổ".

Như vậy, sự tồn tại của các nguyên tắc, các quy luật tự nhiên nêu trên đã trở nên rõ ràng đối với bất cứ ai có suy nghĩ sâu sắc và biết xem xét các chu kỳ lịch sử của xã hội. Những nguyên tắc, quy luật này thỉnh thoảng lại xuất hiện trong đời sống. Tùy theo mức độ nhận thức và thích nghi

của con người, chúng đưa họ phát triển theo hướng tồn tại và ổn định, hoặc đẩy họ đến chỗ tan rã và diệt vong.

Những nguyên tắc tôi đang nói đến tuyệt nhiên không phải là những điều khó hiểu, bí hiểm, hay mang màu sắc của một tôn giáo đặc biệt nào đó, mà là những điều hiển nhiên đối với mọi tôn giáo, trong các triết lý xã hội và các hệ thống đạo đức đã có từ lâu đời. Những nguyên lý hay quy luật tự nhiên này gần như là một phần trong điều kiện sống của con người, của ý thức và lương tâm con người. Chúng gần như tồn tại trong mỗi cá nhân, không phụ thuộc vào điều kiện xã hội và ý muốn chủ quan của con người, cho dù chúng có thể bị vùi dập hay làm cho tê liệt bởi những điều kiện bất lợi hay sự phản kháng nào đó.

Ví dụ, khi tôi nói về nguyên tắc *công bằng* thì sẽ nảy sinh ra khái niệm công bằng và công lý. Dường như trẻ con cũng có một ý thức bẩm sinh về sự công bằng, cho dù được rèn luyện trong điều kiện ngược lại. Tuy có một sự khác biệt rất lớn giữa định nghĩa và việc thực hiện công bằng, nhưng nhận thức về sự công bằng lại là một nhận thức chung.

Nguyên tắc *trung thực* và *lương thiện* tạo cơ sở cho sự tin cậy - điều cốt yếu cho sự hợp tác, phát triển bền vững trong bản thân của một con người và trong các mối quan hệ của con người với nhau.

Một nguyên tắc nữa là *nhân quyền*. Khái niệm cơ bản trong Tuyên ngôn độc lập của Hoa Kỳ đã nêu rõ giá trị của nguyên tắc này: "Chúng tôi khẳng định một chân lý hiển nhiên rằng: mọi người sinh ra đều bình đẳng, rằng tạo hóa đã ban cho họ những quyền tất yếu và bất khả xâm phạm, trong đó có quyền sống, quyền được tự do và mưu cầu hạnh phúc".

Ngoài ra còn có một số nguyên tắc khác như: *phụng sự,* hoặc ý tưởng muốn cống hiến, nguyên tắc *chất lượng* hay *hoàn hảo*.

Nguyên tắc *tiềm năng* cho rằng chúng ta là phôi thai có thể lớn lên, phát triển, tạo ra ngày càng nhiều nguồn lực. Gắn liền với nguyên tắc *tiềm năng* là nguyên tắc *phát triển* – tức là quá trình giải phóng tiềm năng và phát triển tài năng. Quá trình này cũng cần đến các nguyên tắc như *kiên trì, bồi dưỡng* và *khuyến khích*.

Nguyên tắc không phải là *thực hành,* vì thực hành là một hoạt động đặc trưng, một hành động cụ thể. Thực hành có thể thành công trong trường hợp này nhưng chưa chắc đã thành công trong trường hợp khác, như việc cha mẹ không nhất thiết phải nuôi đứa con thứ hai giống như cách nuôi đứa con đầu lòng.

Nếu thực hành là việc làm cụ thể trong từng hoàn cảnh thì nguyên tắc lại là chân lý cơ bản, sâu sắc và có tính phổ biến, có thể áp dụng cho từng cá nhân, gia đình, tổ chức... Khi chân lý thâm nhập vào các thói quen, chúng sẽ giúp con người tạo ra khả năng thực hành, xử lý hiệu quả các vấn đề khác nhau trong cuộc sống.

Nguyên tắc không phải là *giá trị.* Ví dụ: Một băng cướp có thể chia nhau các giá trị (vật cướp được) nhưng chúng đã phạm vào các nguyên tắc cơ bản (vi phạm pháp luật). *Nguyên tắc là lãnh thổ, còn giá trị là bản đồ.* Khi chúng ta xem trọng các nguyên tắc đúng,– tức hiểu biết sự vật đúng với bản chất vốn có của nó – thì chúng ta sẽ tìm ra chân lý.

Nguyên tắc định hướng cách ứng xử của con người. Chúng có giá trị lâu dài, bền vững và là những vấn đề cơ bản, hiển nhiên. Chúng ta có thể nhanh chóng hiểu được

tính hiển nhiên của nguyên tắc nếu xem xét sự vô lý khi cố gắng đạt được thành công bằng cách làm ngược lại các nguyên tắc này. Thật vô lý nếu chúng ta coi sự bất công, lừa đảo, hèn hạ, vô dụng, tầm thường, hay suy đồi là nền tảng vững chắc cho thành công và hạnh phúc lâu dài. Mặc dù người ta có thể tranh cãi với nhau về cách định nghĩa, cách thể hiện và thực hiện các nguyên tắc này, nhưng chúng luôn tồn tại trong nhận thức của họ.

Các "bản đồ" hay mô thức của chúng ta càng gắn kết chặt chẽ với các nguyên tắc, quy luật này bao nhiêu thì chúng càng chính xác và có hiệu quả bấy nhiêu. Những "bản đồ" chính xác sẽ có ảnh hưởng lâu dài đến sự thành đạt của cá nhân và duy trì các mối quan hệ bền vững hơn nhiều so với nỗ lực thay đổi thái độ và hành vi của chúng ta.

7. NGUYÊN TẮC THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN

Sở dĩ thuyết *Đạo đức nhân cách* có sức lôi cuốn mạnh mẽ là do nhiều người cho rằng nó hướng dẫn cách đạt được những thành tựu trong cuộc sống như giàu có, thành đạt và có mối quan hệ khăng khít với những người xung quanh một cách nhanh chóng, dễ dàng mà không cần phải trải qua quá trình phấn đấu hay trưởng thành theo quy luật tự nhiên.

Tuy nhiên, đó là một lý thuyết không thực tế, ảo tưởng và lừa dối. Dùng kỹ xảo và những biện pháp vội vàng để đạt được thành công cũng chẳng khác gì tìm nhà người quen ở thành phố Chicago mà lại dùng tấm bản đồ của thành phố Detroit.

Theo Erich Fromm, một nhà phản biện sắc sảo về nguyên nhân và kết quả của lý thuyết *Đạo đức nhân cách* thì:

Hôm nay, chúng tôi gặp một người có hành vi giống như một người máy, anh ta không biết và không hiểu mình là ai. Con người duy nhất mà anh ta biết đến chính là con người mà anh ta muốn được người khác nhìn nhận, đó là con người với những lời ba hoa sáo rỗng thay thế cho những lời chân thành, nụ cười giả tạo thay thế cho tiếng cười trung thực, và điệu bộ thất vọng thay thế cho nỗi đau thực sự. Có thể diễn tả con người này qua hai câu sau: Một là, anh ta có những khiếm khuyết không thể sửa được về cá tính và bản tính tự nhiên. Hai là, anh ta cũng chẳng khác gì hàng triệu người khác quanh ta.

Cuộc đời con người luôn phát triển theo một trình tự nhất định. Một đứa trẻ biết lật, ngồi, bò, đi trước khi biết chạy. Nhưng mỗi bước phát triển ấy đều quan trọng và phải diễn tiến theo trình tự thời gian, không thể bỏ qua một bước nào cả. Điều này cũng đúng với mọi giai đoạn của cuộc sống, mọi cá nhân, gia đình và tổ chức cũng như trong mọi lĩnh vực.

Chúng ta dễ dàng biết và chấp nhận chân lý hay nguyên tắc về *quá trình* của các sự vật trong thế giới vật chất, nhưng để hiểu được nó trong lĩnh vực tình cảm, trong mối quan hệ giữa con người với con người và thậm chí, trong tính cách cá nhân là điều không đơn giản. Ngay cả khi chúng ta đã hiểu được nó, thì việc chấp nhận và chung sống với nó lại còn khó khăn hơn nữa. Do vậy, đôi khi chúng ta muốn tìm một con đường tắt, với hy vọng có thể bỏ qua một số bước quan trọng nhằm tiết kiệm thời gian và công sức mà vẫn gặt hái được kết quả mong muốn.

Điều gì sẽ xảy ra khi chúng ta cố đi tắt, bỏ qua một số giai đoạn của quá trình tăng trưởng và phát triển tự nhiên?

Nếu bạn chỉ là một người chơi quần vợt hạng trung bình mà lại quyết định chơi ở hạng cao hơn nhằm gây ấn tượng tốt hơn, kết quả sẽ là gì? Liệu tinh thần lạc quan có đủ để bạn đánh bại một tay vợt chuyên nghiệp hay không? Bạn bè của bạn sẽ nghĩ gì nếu bạn nói với họ rằng bạn có thể biểu diễn tại nhà hát lớn, trong khi bạn chỉ mới học chơi dương cầm? Câu trả lời quá rõ ràng. Đơn giản là không thể nào đi ngược các quy luật tự nhiên, và việc cố tình đi đường tắt chỉ dẫn đến những kết quả đáng thất vọng và làm bạn thêm nản lòng.

Trên một chiếc thang 10 bậc, tôi đang ở bậc 2 và muốn chuyển lên bậc 5, việc đầu tiên tôi phải làm là bước lên bậc thang thứ ba đã. Ngạn ngữ có câu: "Hành trình vạn dặm bắt đầu từ bước chân đầu tiên" và chúng ta chỉ có một cách an toàn nhất là bước đi từng bước một mà thôi.

Nếu bạn không cho thầy giáo biết trình độ của bạn đang ở mức nào – bằng cách đặt câu hỏi hay thú nhận sức học tập của mình – bạn sẽ không thể nào học khá hơn hay tiến bộ hơn. Bạn không thể che giấu mãi yếu kém của mình, vì trước sau gì cũng bị phát hiện. Cho nên, thừa nhận nó chính là bước đầu tiên để học hỏi. Thoreau từng nói rằng: "Trong quá trình phát triển, làm sao có thể che giấu những yếu kém của mình khi chúng ta luôn phải sử dụng kiến thức trong mọi lúc?".

Tôi nhớ có lần hai cô gái trẻ, con của một người bạn, đến gặp tôi trong nước mắt giàn giụa, phàn nàn về sự hà khắc và thiếu thông cảm của cha mình. Hai cô không dám mở miệng nói với cha mẹ mình trong khi hai cô lại đang rất cần tình yêu, sự thông cảm và lời khuyên của họ.

Tôi nói chuyện với người cha và nhận thấy ông ta rất

hiểu vấn đề đang xảy ra. Nhưng trong khi ông ta thừa nhận mình nóng tính thì lại chối bỏ trách nhiệm về việc này và không chịu thừa nhận là mức độ phát triển cảm xúc của ông còn thấp. Tính tự ái không cho phép ông ta có bước đi đầu tiên dẫn đến sự thay đổi.

Để có được mối quan hệ tốt đẹp với vợ, chồng, con cái, bạn bè hay các đồng sự, chúng ta phải học cách lắng nghe. Để lắng nghe, chúng ta cần đến các mức độ cảm xúc khác nhau như: kiên trì, cởi mở và tỏ ý thông cảm. Đây là những phẩm chất bậc cao của tính cách. Sẽ dễ dàng hơn nhiều khi người ta hành động ở mức độ cảm xúc thấp và đưa ra lời khuyên ở mức độ cao.

Mức độ tiến bộ của một người trong các lĩnh vực như chơi tennis hay dương cầm là điều rất dễ nhận thấy, vì quá trình đó không thể có sự giả tạo. Nhưng mức độ phát triển tính cách và cảm xúc thì không dễ nhận ra. Chúng ta có thể "đóng kịch" với người lạ, với đồng sự, hay với ai đó trong một khoảng thời gian ngắn, hoặc thậm chí cũng có thể tự lừa dối bản thân. Nhưng theo tôi, trong thâm tâm, chúng ta biết rõ con người thật của mình và cũng sẽ bị những người thường xuyên tiếp xúc, làm việc với chúng ta phát hiện ra.

Việc cố gắng đi đường tắt trong quá trình phát triển tự nhiên thường dẫn đến một số hậu quả trong thế giới kinh doanh. Nhiều nhà quản lý doanh nghiệp tìm cách "mua" một thứ văn hóa mới về cải tiến năng suất lao động, chất lượng, tinh thần làm việc và cách phục vụ khách hàng bằng các bài diễn văn hùng hồn, luyện tập cách cười, và những sự can thiệp bên ngoài khác, hoặc qua việc sáp nhập, mua lại, hay thâu tóm công ty. Thế nhưng, họ lại xem nhẹ bầu không khí thiếu tin cậy phát sinh từ những hoạt động đó.

Khi thất bại, họ lại tìm kiếm các phương pháp khác trong *Đạo đức nhân cách* mà họ tin rằng sẽ mang lại thành công. Tuy nhiên, họ luôn xem nhẹ và vi phạm các nguyên tắc và quy trình tự nhiên, vốn là cơ sở để xây dựng một nền văn hóa có độ tin cậy cao.

Nhiều năm trước, bản thân tôi cũng từng vi phạm nguyên tắc này trong lần sinh nhật lần thứ ba của con gái tôi.

> Hôm đó, tôi về nhà và nhìn thấy con bé đang đứng trong góc phòng khách, ngang ngạnh giữ chặt các gói quà tặng, không cho những đứa trẻ khác cùng chơi. Điều đầu tiên tôi để ý là có nhiều phụ huynh trong phòng đang chứng kiến hành động ích kỷ của con mình. Tôi cảm thấy mất mặt với các phụ huynh khác và tôi biết họ đang mong đợi điều gì ở tôi.
>
> Không khí trong phòng thật sự căng thẳng. Những đứa trẻ khác chạy quanh con tôi, đòi được chơi các tặng phẩm, còn con bé thì cương quyết không chịu. Tôi thầm nghĩ: "Chắc chắn mình phải dạy cho con bé biết chia sẻ. Giá trị sự chia sẻ là một trong những điều cơ bản nhất mà mình coi trọng". Do đó, đầu tiên tôi thử đưa ra một yêu cầu thật nhẹ nhàng: "Con gái cưng của bố, cho các bạn chơi chung đồ chơi các bạn tặng con nhé?".
>
> "Không!", con bé trả lời thẳng thừng. Tiếp theo, tôi chuyển sang cách khuyên nó kèm theo một ít lý luận: "Này con, nếu con chia đồ chơi với các bạn, lần sau khi con đến nhà bạn, các bạn cũng sẽ chia đồ chơi với con".
>
> Một lần nữa, con bé lặp lại câu trả lời cũ.
>
> Tôi trở nên hơi lúng túng, vì rõ ràng con bé không hề nghe tôi. Cách thứ ba, tôi đưa ra một điều kiện để "hối lộ"

nó: "Con à, nếu con chia sẻ đồ chơi với bạn, bố sẽ có một món quà thật đặc biệt dành cho con. Bố sẽ tặng con kẹo cao su".

"Con không thích kẹo cao su!", con bé thét lên.

Đến nước này thì tôi nổi cáu thật sự. Tôi dùng đến biện pháp uy hiếp và đe dọa nó: "Nếu con không chịu cho các bạn chơi cùng, bố sẽ phạt con một trận".

"Con không sợ!", con bé gào to, "Tất cả quà tặng là của con. Con không muốn chia cho ai cả!".

Cuối cùng, tôi phải dùng đến sức mạnh. Tôi giật lấy vài món đồ chơi trên tay con bé và đưa cho bọn trẻ: "Đây, các cháu chơi đi!".

Có thể cô con gái nhỏ của tôi cần có kinh nghiệm sở hữu đồ vật trước khi nó có thể cho người khác mượn. (Trong thực tế, nếu chúng ta không sở hữu một vật nào đó thì liệu chúng ta có thật sự cho người khác mượn hay không?). Con bé cần tôi với tư cách là một người cha có độ chín chắn cao hơn về cảm xúc để dạy cho nó điều này.

Nhưng lúc đó, tôi coi trọng ý nghĩ của các bậc phụ huynh đang đứng xung quanh về cách xử sự của tôi hơn sự trưởng thành và phát triển của con cũng như hơn mối quan hệ giữa hai cha con tôi. Đơn giản là tôi cho rằng mình làm như vậy là đúng và hành động của con bé là sai. Con bé phải chia đồ chơi cho các bạn.

Có lẽ theo thang đo của riêng tôi, tôi đang ở mức độ cảm xúc thấp vì tôi không thể *cho con lòng kiên nhẫn* hay *sự thông cảm*. Do đó, tôi đã kỳ vọng con gái mình ở mức cao hơn - đó là nó sẽ cho các bạn đồ chơi. Để cố gắng bù đắp những yếu kém của bản thân, tôi đã *"mượn"* sức mạnh từ uy

quyền của một người cha để ép buộc con làm theo ý mình.

Nhưng vay mượn sức mạnh lại là minh chứng của sự yếu kém, bởi nó gia tăng tính phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài, buộc người khác phải nhượng bộ, làm cạn kiệt sự phát triển của lý trí độc lập, sự trưởng thành và tính kỷ luật của cả bản thân và người xung quanh. Và cuối cùng nó sẽ tạo ra sự yếu kém trong mối quan hệ, sự sợ hãi thay thế cho sự hợp tác, và cả hai bên sẽ trở nên tùy tiện và thủ thế với nhau.

Và điều gì sẽ xảy ra khi sức mạnh bị vay mượn – sức mạnh vật chất, địa vị, uy quyền, sự tín nhiệm, biểu tượng, hình dáng bề ngoài, thành tích quá khứ... – thay đổi hay không được duy trì nữa?

Nếu tôi chín chắn hơn, tôi đã dựa vào sức mạnh nội tại của mình – sự hiểu biết của bản thân về sự chia sẻ, về sự trưởng thành, tình yêu thương và sự chăm sóc – và cho phép đứa con gái bé nhỏ của mình được tự do lựa chọn có muốn chia sẻ hay không.

Có thể sau khi cố gắng lý giải với con bé, tôi nên chuyển sự chú ý của mấy đứa trẻ vào các trò chơi lý thú khác nhằm trút bỏ mọi sức ép tâm lý khỏi con bé. Một khi trẻ con có được cảm giác sở hữu thực sự, chúng sẽ tự nguyện chia sẻ đồ chơi cho nhau mà không một chút đắn đo.

Từ đó, tôi nghiệm ra rằng có những lúc trẻ con cần được dạy bảo nhưng có những lúc cũng nên để chúng tự suy xét. Khi mối quan hệ của chúng ta với bọn trẻ trở nên căng thẳng trong một bầu không khí đầy xúc cảm thì việc cố dạy bảo chúng thường bị xem như là một sự trừng trị hay phản bác. Nhưng nếu chúng ta kéo đứa trẻ ra một góc kín đáo, kiên nhẫn lắng nghe và nói chuyện với nó thì có lẽ

sẽ mang lại kết quả tốt hơn. Trong câu chuyện kể trên, tôi đã không đủ chín chắn về mặt tình cảm, thiếu sự nhẫn nại và kiềm chế để có thể làm được điều đó.

Có lẽ ý thức sở hữu nên được dạy dỗ trước ý thức chia sẻ. Trong quan hệ hôn nhân và gia đình, nhiều người đã cho đi một cách máy móc hay từ chối chia sẻ vì họ chưa bao giờ trải qua kinh nghiệm được làm chủ bản thân hay hiểu đúng về giá trị bản thân. Để giúp con em chúng ta trưởng thành, chúng ta cần phải đủ kiên nhẫn giảng dạy chúng ý thức sở hữu và giá trị của việc chia sẻ. Ngoài ra, bản thân chúng ta cũng phải làm gương cho chúng.

8. Nhìn nhận vấn đề

Người ta thường bị cuốn hút vào những chuyện tốt đẹp của các cá nhân, gia đình và tổ chức sống dựa trên những nguyên tắc vững chắc. Họ ngưỡng mộ những cá nhân có sức mạnh, chín chắn, những gia đình biết đùm bọc, đoàn kết, những tổ chức có nền văn hóa đồng tâm hiệp lực. Và thường thì họ muốn biết ngay mô thức cơ bản của những cá nhân, tập thể, tổ chức đó bằng các câu hỏi như: "Làm thế nào anh thực hiện được điều đó? Hãy cho tôi biết phương pháp của anh?", cũng có nghĩa là: "Hãy hướng dẫn tôi cách giải quyết vấn đề nhanh nhất của anh để tôi có thể giải quyết những vướng mắc tôi đang gặp phải".

Họ cố gắng học tập và áp dụng những kỹ năng này. Trong một thời gian ngắn, chúng dường như có hiệu quả. Tuy nhiên, điều đó chẳng khác nào việc sử dụng thuốc aspirin hoặc cao dán để chữa những cơn đau thắt tức thời mà không thể nào triệt tiêu được căn bệnh kinh niên để rồi cuối cùng các triệu chứng cấp tính mới sẽ xuất hiện. Vì vậy,

càng tập trung vào những vấn đề và cơn đau cấp tính bao nhiêu thì chúng càng góp phần làm cho căn bệnh kinh niên thêm trầm trọng bấy nhiêu.

Điều này có nghĩa là có vấn đề trong cách nhìn nhận vấn đề của chúng ta.

Chúng ta hãy xem lại lần nữa một số điểm cần lưu ý đã được nêu ra ở chương này và tác động của tư duy *Đạo đức nhân cách*.

"Tôi tham dự hết khóa đào tạo này đến khóa huấn luyện khác về quản trị hiệu quả. Tôi cố đối xử tốt và tạo mối quan hệ thân tình với nhân viên của mình, kỳ vọng vào năng lực của họ nhưng tôi không thấy ai trung thành với mình cả. Tôi nghĩ nếu tôi bị ốm nằm nhà một ngày, họ sẽ tha hồ mà tán gẫu với nhau suốt buổi. Tại sao tôi không thể rèn luyện họ biết làm việc một cách tự giác và có tinh thần trách nhiệm - hay tìm được người có những đức tính đó?"

Thuyết *Đạo đức nhân cách* dạy rằng tôi có thể áp dụng một số hành động quyết liệt hơn như chấn chỉnh lại công việc hay siết chặt kỷ luật - những việc có thể làm cho các nhân viên của tôi trở nên nề nếp hơn và hài lòng với những gì họ đang có. Hoặc tôi có thể tìm kiếm các chương trình huấn luyện xây dựng động cơ làm việc để giúp nhân viên có trách nhiệm hơn, thậm chí có thể sa thải nhân viên cũ và tuyển nhân viên mới có khả năng làm việc tốt hơn.

Nhưng, với những nhân viên thiếu trung thành này thì liệu họ có hiểu những điều tôi làm là vì quyền lợi của họ hay không? Họ có cảm thấy tôi đang đối xử với họ như với những cỗ máy không? Có phải tôi đánh giá họ như thế là hoàn toàn đúng? Cũng có thể chính cách nhìn nhận của tôi đối với nhân viên lại có vấn đề.

"Có quá nhiều việc phải làm nhưng thời gian không bao giờ đủ cả. Tôi cảm thấy áp lực đè nặng và bức bối suốt ngày, suốt tuần. Tôi dự các hội thảo về quản trị thời gian hiệu quả và đã thử áp dụng nửa tá phương pháp hoạch định thời gian khác nhau, nhưng vẫn không cảm thấy mình đang sống một cuộc sống hạnh phúc, hữu ích và yên bình như mong muốn."

Thuyết *Đạo đức nhân cách* nhắc tôi phải chuẩn bị sẵn điều gì đó đến từ bên ngoài - một trợ lý hoạch định chiến lược kinh doanh mới hay một cuộc hội thảo chẳng hạn - có thể giúp tôi giải tỏa các áp lực này một cách hiệu quả hơn.

Nhưng liệu những *hiệu suất* đó có phải là câu trả lời không? Liệu làm được nhiều việc hơn trong khoảng thời gian ngắn hơn có đem lại những thay đổi thật sự không, hay chỉ càng đẩy tôi đến việc phản ứng lại những con người, những tình huống có vẻ như đang kiểm soát cuộc sống của tôi?

Phải chăng có điều gì khác tôi cần phải xem xét thấu đáo hơn, căn bản hơn – chẳng hạn như một mô thức nào đó trong tôi có ảnh hưởng đến cách tôi nhìn nhận thời gian, cuộc sống và bản chất của chính mình?

"Cuộc hôn nhân của tôi trở nên nhạt nhẽo. Chúng tôi không mâu thuẫn hay lục đục gì với nhau cả, nhưng không còn yêu nhau nữa. Dù đã nhờ đến Trung tâm tư vấn hôn nhân gia đình và thực hiện một số cách, chúng tôi vẫn không thể nhóm lên ngọn lửa nồng ấm mà cả hai từng có."

Thuyết *Đạo đức nhân cách* mách bảo tôi rằng chắc phải có vài cuốn sách hay vài cuộc thảo luận mới giúp tôi bộc bạch những tâm sự để vợ tôi có thể hiểu tôi hơn. Nhưng cũng có khả năng chúng không giúp được gì, và chỉ khi yêu người khác thì tôi mới có được tình cảm mình đang tìm kiếm.

Nhưng liệu vợ tôi có phải là nguyên nhân thật sự của vấn đề không? Liệu có phải tôi đang chăm chăm vào các nhược điểm của vợ mình và biến cuộc sống gia đình thành ra khổ sở như thế này?

Liệu tôi có đang đặt ra một mô thức cơ bản nào đó về vợ mình, về cuộc hôn nhân, về một tình yêu thực sự để rồi cuộc sống gia đình mình bị nó chi phối quá nhiều?

Bạn có nhận ra mô thức *Đạo đức nhân cách* có ảnh hưởng quan trọng như thế nào đến cách chúng ta nhìn nhận và giải quyết vấn đề không?

Dù có nhận ra hay không thì cũng có nhiều người ảo tưởng về những hứa hẹn sáo rỗng của thuyết *Đạo đức nhân cách*. Tôi từng đi đến nhiều nơi, làm việc với nhiều tổ chức, gặp gỡ nhiều người và phát hiện ra rằng, các nhà quản lý có tầm nhìn chiến lược lâu dài thường chán các diễn giả chỉ biết tác động tâm lý và khích lệ người khác bằng những câu chuyện vô vị mang tính giải trí. Điều họ cần là giá trị thực chất bên trong – một *quá trình* – hơn là liều thuốc aspirin hay cao dán. Mong muốn chủ yếu của họ là giải quyết các vấn đề nan giải và tập trung vào các nguyên tắc có thể đem lại hiệu quả lâu dài.

9. NÂNG CAO TRÌNH ĐỘ TƯ DUY

Theo Albert Einstein, "Chúng ta không thể giải quyết được vấn đề quan trọng mà chúng ta đương đầu bằng trình độ tư duy giống như khi chúng ta gây ra những vấn đề đó".

Thật vậy, khi quan sát sự vật xung quanh và xem xét lại chính bản thân mình, chúng ta sẽ nhận ra rằng những vấn đề nảy sinh khi sống và cư xử theo quan điểm *Đạo đức nhân cách* là những vấn đề cơ bản, có chiều sâu và không thể

được giải quyết ở mức độ tư duy hời hợt như khi chúng mới phát sinh. Chúng ta cần có một trình độ tư duy mới sâu sắc hơn – một mô thức dựa trên các nguyên tắc miêu tả chính xác phạm trù con người và các mối quan hệ qua lại có hiệu quả – để giải quyết chúng.

Trình độ tư duy mới chính là vấn đề mà cuốn sách *7 Thói Quen Để Thành Đạt* đề cập đến. Đây là quan điểm "bắt đầu từ bên trong" - lấy nguyên tắc làm trung tâm và lấy tính cách con người làm nền tảng - nhằm mang lại sự thành đạt của cá nhân và sự thành công trong mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau. Quan điểm "bắt đầu từ bên trong" chú trọng ý thức bắt đầu từ bản ngã và quan trọng hơn, bắt đầu từ phần cốt lõi của bản ngã: những mô thức, tính cách và động cơ của con người.

Quan điểm này cho rằng nếu muốn có một cuộc hôn nhân hạnh phúc, bạn hãy là người tạo ra các mặt tích cực và biết bỏ qua những chuyện không vui. Nếu muốn con mình ngoan ngoãn hơn, đáng yêu hơn, bạn hãy là bậc cha mẹ hiểu và thông cảm với chúng, kiên định hơn và yêu quý chúng hơn. Nếu muốn có được quyền tự chủ hơn trong công việc thì bạn hãy là một nhân viên có trách nhiệm hơn, biết giúp đỡ đồng nghiệp và cống hiến nhiều hơn. Nếu muốn được người khác tin cậy, bạn hãy là người đáng tin cậy. Nếu muốn có được cái thứ yếu là tài năng được thừa nhận, thì trước hết, bạn hãy tập trung vào cái chính yếu - tính cách của bạn.

Quan điểm "bắt đầu từ bên trong" cho rằng nên đặt *Thành tích cá nhân* lên trên *Thành tích tập thể*, rằng hứa và nên giữ lời hứa với chính mình trước khi hứa và giữ lời hứa với người khác. Theo quan điểm này, sẽ là vô ích nếu chúng ta muốn có nhân cách trước khi có tính cách, muốn cải

thiện các mối quan hệ trước khi hoàn thiện bản thân.

"Bắt đầu từ bên trong" là một quá trình đổi mới liên tục dựa trên các quy luật tự nhiên chi phối sự trưởng thành và tiến bộ của con người. Nó phát triển theo đường xoắn ốc, nâng cao cách sống độc lập, có trách nhiệm và phụ thuộc lẫn nhau có hiệu quả.

Tôi có cơ hội làm việc với nhiều người khác nhau - có người rất tuyệt vời, có người rất tài năng, có người mong muốn sự thành đạt và hạnh phúc, có người đang đi tìm hạnh phúc, có người đang khiến người khác đau khổ - nhưng tôi chưa bao giờ thấy có giải pháp nào, có niềm hạnh phúc, sự thành công nào tồn tại lâu dài dựa trên quan điểm "bắt đầu từ bên ngoài".

Quan điểm "bắt đầu từ bên ngoài" thường mang lại những kết quả tiêu cực trong thái độ và cách cư xử của nhiều người. Họ thường cảm thấy mình là người không có hạnh phúc, là nạn nhân và bất lực; họ chỉ tập trung vào nhược điểm của người khác và luôn cho rằng hoàn cảnh khó khăn, tình trạng trì trệ mà mình phải chịu đựng thuộc về trách nhiệm của ai đó. Chúng ta có thể nhìn thấy rõ nhất ở những cặp vợ chồng không có hạnh phúc, đó là vì cả hai không biết chấp nhận nhau, người này muốn người kia phải thay đổi, người này kể tội người kia, người kia tìm cách sửa đổi tính nết của người này... Đó là một mối quan hệ thiếu tin cậy lẫn nhau.

Các thành viên trong gia đình chúng tôi đã từng sống ở ba địa điểm "nóng bỏng" nhất trên trái đất - Nam Phi, Israel, và Ireland - và tôi tin rằng nguồn gốc của các vấn đề đang diễn ra ở ba nơi khác nhau này chính là sự thống trị của mô thức xã hội "bắt đầu từ bên ngoài". Các bên liên quan đều

tin rằng "vấn đề" nằm ở "bên ngoài" và nếu "họ" (tức phía bên kia) chịu "sửa đổi" theo khuôn phép hay đột nhiên "bị loại" khỏi cộng đồng thì "vấn đề" sẽ được giải quyết.

Quan điểm "bắt đầu từ bên trong" là sự thay đổi mô thức quan trọng đối với hầu hết mọi người, phần lớn là do ảnh hưởng mạnh mẽ từ mô thức xã hội hiện hành của *Đạo đức nhân cách*.

Nhưng theo kinh nghiệm của riêng tôi – rút ra từ những chuyện cá nhân cũng như khi làm việc với hàng ngàn người khác – và bằng sự nghiên cứu sâu sắc về những cá nhân và hình thái xã hội đã thành công trong lịch sử, tôi tin rằng nhiều nguyên tắc thể hiện trong *7 Thói quen* này đã từng ăn sâu trong mỗi con người chúng ta, trong lương tâm và ý thức xã hội của chúng ta. Để nhận ra và phát triển chúng, để áp dụng chúng vào việc giải quyết các mối quan tâm sâu sắc nhất của loài người, chúng ta cần phải tư duy khác đi, phải chuyển những mô thức cũ thành những mô thức mới, sâu sắc hơn - mô thức "bắt đầu từ bên trong".

Chúng ta không được dừng cuộc thám hiểm, vì mục đích của chúng ta là đi đến nơi chúng ta đã xuất phát để khám phá nó một lần nữa. (T.S. Eliot)



Hình 3

TỔNG QUAN VỀ "7 THÓI QUEN"

"Mỗi người thể hiện mình qua những việc thường làm.

Thế nên, sự xuất sắc của một con người không phải là ở hành động, mà là thói quen."

\- Aristotle

Về cơ bản, tính cách của chúng ta là một bộ phận của thói quen. Ngạn ngữ có câu: "Gieo suy nghĩ, gặt hành động; gieo hành động, gặt thói quen; gieo thói quen, gặt tính cách; gieo tính cách, gặt số phận".

Có thể nói, thói quen là khuôn mẫu nhất quán, đôi khi vô thức, thể hiện tính cách của chúng ta một cách thường xuyên, hàng ngày và quyết định tính hiệu quả hay không hiệu quả trong mọi hoạt động, tạo nên sức mạnh bên trong của chúng ta. Horace Mann, một nhà sư phạm vĩ đại từng nói: "Thói quen cũng giống như dây thừng. Hàng ngày chúng ta bện từng sợi nhỏ và bện càng nhiều thì sợi dây thừng càng khó đứt". Bản thân tôi không đồng ý với phần cuối của câu nói này. Tôi cho rằng nó có thể bị đứt, cũng như thói quen là thứ có thể học và cũng có thể từ bỏ, nhưng việc đó đòi hỏi phải có một quá trình và một quyết tâm cao.

Những ai từng theo dõi hành trình đổ bộ của con người từ tàu Apollo 11 lên mặt trăng rồi trở về trái đất chắc hẳn đều sững sờ trước sự kiện lịch sử này. Họ sẽ thốt lên "Thật là phi thường!" hay "Không thể tin được!". Thế nhưng, những ngôn từ đó vẫn chưa đủ để diễn tả những giây phút đáng ghi nhớ đó. Để có được thành công vĩ đại ấy, các nhà du hành vũ trụ đã phải vượt qua sức hút cực lớn của trái đất. Năng lượng bỏ ra trong vài phút đầu tiên khi con tàu rời khỏi bệ phóng và trong những dặm đầu tiên của cuộc hành trình còn nhiều hơn tổng số năng lượng được dùng trong nhiều ngày sau đó để thực hiện cuộc hành trình dài nửa triệu dặm.

Thói quen cũng vậy, nó có sức hút rất lớn - lớn hơn nhiều so với những gì chúng ta có thể nhận thấy. Một chút ý chí hay một vài thay đổi trong cuộc sống chưa đủ để xóa bỏ những thói quen đã ăn sâu vào bản thân như: sự thiếu quyết tâm, thiếu kiên nhẫn, tính kiêu ngạo và ích kỷ. Mọi sự "cất cánh" đều cần một nỗ lực phi thường. Chỉ cần vượt qua được sức hút của thói quen, sự tự do của chúng ta sẽ được đẩy lên một tầm cao mới.

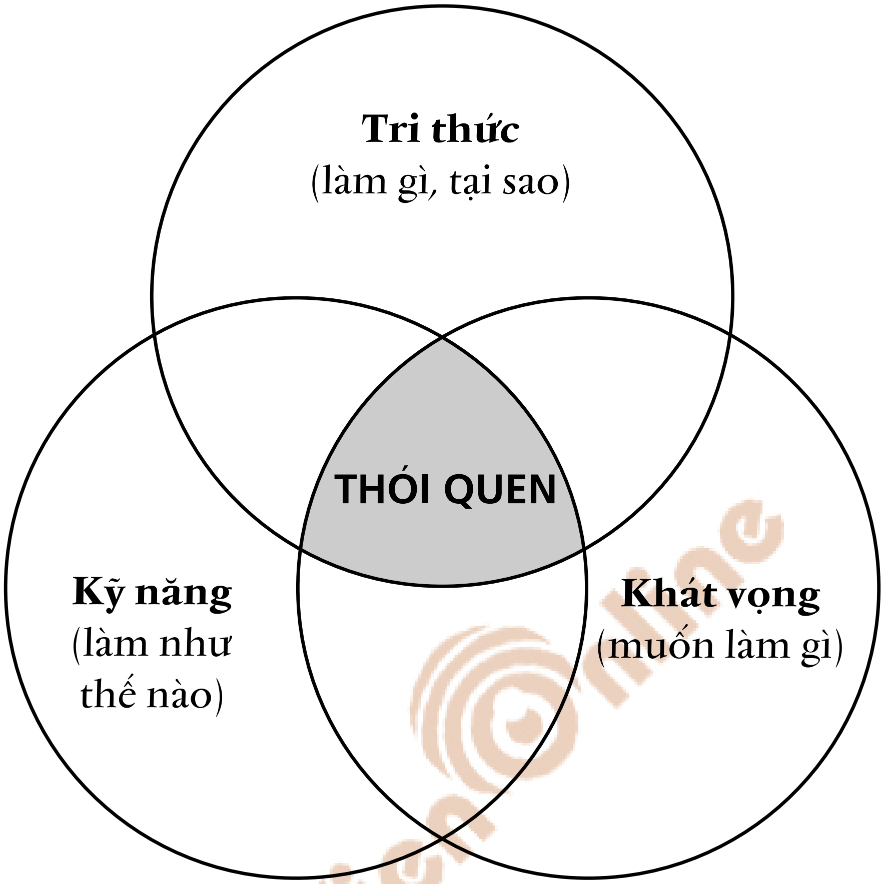
Cũng như các nguồn năng lượng tự nhiên khác, sức hút của trọng lực có thể có lợi hoặc có hại. Lực hút của trọng lực có thể cản trở con người đến với vũ trụ đầy bí ẩn nhưng cũng chính nó lại có khả năng liên kết thế giới này thành một thể thống nhất, và giữ trái đất nằm đúng quỹ đạo, tạo ra một trật tự nhất định trong vũ trụ. Thói quen cũng vậy. Đó là một lực hút rất lớn, nếu biết sử dụng một cách hiệu quả, chúng ta có thể dùng nó để tạo sự gắn kết và trật tự cần thiết nhằm mang lại thành công trong cuộc sống của chúng ta.

1. "Thói quen" là gì?

Trong phạm vi cuốn sách này, chúng ta xem thói quen là giao điểm của *tri thức, kỹ năng* và *khát vọng*. Trong đó, *tri thức* là một mô thức lý thuyết, tức *làm gì* và *tại sao*; *kỹ năng* là *làm như thế nào*; còn *khát vọng* là *động cơ*, là *ý muốn hành động*. Muốn tạo một thói quen trong cuộc sống, chúng ta cần phải có cả ba yếu tố này.

Quan hệ của chúng ta với các đồng nghiệp, vợ/chồng, con cái không mấy tốt đẹp có thể là vì chúng ta có thói quen áp đặt ý kiến của mình mà không bao giờ thực sự lắng nghe họ. Nhưng dù *biết* cần phải lắng nghe người khác đi nữa, có *kỹ năng* lắng nghe đi nữa thì tôi cũng cần có *mong muốn* giao tiếp thực sự, nếu không, tôi cũng không thể rèn luyện được thói quen này. Vì vậy, để xây dựng được một thói quen cần phải có cả ba yếu tố: *tri thức - kỹ năng - khát vọng*.

Sự thay đổi của hiện tượng/bản chất là một quá trình đi lên. Bản chất làm thay đổi hiện tượng, và ngược lại, hiện tượng cũng có thể làm thay đổi bản chất. Chúng ta phát triển theo một đường xoắn ốc. Nhờ có *tri thức, kỹ năng* và *khát vọng*, chúng ta có thể phá bỏ được những mô thức cũ - vốn là chỗ dựa giả tạo trong nhiều năm qua - để đạt được các bước tiến mới của bản thân và trong mối quan hệ với người khác.



NHỮNG THÓI QUEN HIỆU QUẢ

Các nguyên tắc và mô hình ứng xử được lĩnh hội

Đôi khi, sự thay đổi là một quá trình đầy gian truân, nhưng nó được thúc đẩy bởi một mục đích cao cả hơn, bởi mong muốn hy sinh cái hiện tại để đạt được thành tựu lớn trong tương lai và nó mang lại hạnh phúc - mục tiêu để chúng ta tồn tại. Hạnh phúc có thể được định nghĩa là kết quả của khát vọng và khả năng hy sinh hiện tại cho những điều tốt đẹp trong tương lai.

2. TÍNH LIÊN TỤC CỦA QUÁ TRÌNH TRƯỞNG THÀNH

Bảy thói quen không phải là một tập hợp các công thức tâm lý rời rạc, chắp vá mà đó là phương pháp tiếp cận tịnh tiến, liên tục và được kết hợp chặt chẽ nhiều mặt trong việc nâng cao tính hiệu quả của từng cá nhân, của các mối quan hệ. Kết hợp hài hòa với những quy luật phát triển tự nhiên, *7 thói quen* giúp chúng ta liên tục tiến lên trong các bước của quá trình trưởng thành, từ *phụ thuộc* sang *độc lập* rồi đến *tương hỗ.*

Khi bắt đầu cuộc sống, mỗi chúng ta đều là một đứa trẻ sơ sinh, hoàn toàn phụ thuộc vào cha mẹ (hoặc người đỡ đầu). Được dạy dỗ, nuôi dưỡng và nâng đỡ, theo năm tháng, chúng ta trở nên cứng cáp hơn, độc lập hơn - về thể chất, tinh thần và cả về tài chính - cho đến khi chúng ta có thể tự chăm sóc bản thân mình và trở thành một con người tự chủ, tự lực.

Càng trưởng thành, chúng ta càng nhận thức được rằng mọi sự vật trên đời đều tác động qua lại lẫn nhau, rằng có một hệ sinh thái chi phối cả tự nhiên và xã hội. Chúng ta phát hiện ra rằng việc nâng mình lên một tầm cao mới phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ với những người xung quanh - nghĩa là cuộc sống của con người luôn có sự tương hỗ.

Nhìn tổng thể, sự phát triển của con người từ thời thơ ấu đến khi trưởng thành là phù hợp với quy luật tự nhiên. Tuy nhiên, có nhiều chiều hướng phát triển. Chẳng hạn, sự trưởng thành về thể chất không nhất thiết đi liền với trưởng thành về tình cảm hay trí tuệ. Mặt khác, một người chậm phát triển về thể chất không hẳn là kém trưởng thành về mặt trí tuệ hay tình cảm.

Trên con đường phát triển liên tục của sự trưởng thành, *phụ thuộc* là mô thức *thuộc về người khác* - anh chăm sóc tôi, anh đến hoặc không đến với tôi, tôi trách anh về hậu quả xảy ra... Còn *độc lập* mới chính là mô thức *của tôi* - tôi có thể làm việc này, tôi chịu trách nhiệm, tôi biết tự lực, tôi có quyền lựa chọn...

Nhưng, *tương thuộc* là mô thức *thuộc về chúng ta* - chúng ta có thể cùng làm việc, chúng ta có thể hợp tác với nhau, chúng ta có thể kết hợp tài năng và năng lực lại để cùng làm những việc lớn hơn.

Người phụ thuộc dựa vào người khác để đạt điều mình muốn. *Người độc lập* luôn có được cái mình muốn bằng chính nỗ lực của bản thân. Còn *Người tương thuộc* thì biết kết hợp nỗ lực của mình với những nỗ lực của người khác để đạt thành công lớn nhất.

Nếu bị phụ thuộc về thể chất, chẳng hạn bị bại liệt hay tật nguyền, tôi sẽ phải cần đến sự giúp đỡ của người khác. Nếu bị phụ thuộc về tình cảm, tôi sẽ cần đến nhận xét của người khác để cảm thấy mình có giá trị và an tâm. Nếu là người phụ thuộc về trí tuệ, tôi sẽ phải nhờ người khác suy nghĩ hộ mọi vấn đề trong cuộc sống.

Ngược lại, nếu là một người độc lập, về mặt thể chất, tôi có thể tự mình làm lấy mọi việc; về trí tuệ, tôi có thể tự suy nghĩ, tư duy một cách sáng tạo, có óc phân tích và sắp xếp cũng như trình bày ý kiến của mình một cách dễ hiểu; về tình cảm, tôi sẽ tự làm chủ bản thân, cảm nhận được chính mình và sẽ không bị chi phối bởi câu hỏi tôi có được người khác yêu mến hay đối xử tốt không.

Có thể dễ dàng nhận thấy rằng người có tính độc lập tỏ ra chín chắn hơn nhiều so với người có tính phụ thuộc.

Rèn luyện được tính độc lập là một thành công lớn nhưng đó không phải là tất cả.

Hiện nay, tính độc lập đang là mô thức được xã hội đề cao. Hầu hết sách, báo viết về cách sống đều sùng bái tính độc lập - như thể giao tiếp, làm việc nhóm, hay hợp tác đều kém giá trị hơn. Họ xem tính độc lập như mục tiêu tối thượng mà mọi cá nhân và xã hội cần hướng tới. Nhưng thực chất, việc nhấn mạnh tính độc lập phần nhiều xuất phát từ phản ứng trước sự phụ thuộc, như một cách chống đối việc kiểm soát, chi phối và khống chế của người khác đối với chúng ta.

Nhiều người hiểu không thấu đáo về khái niệm tương thuộc, thường liên tưởng, thậm chí đồng nhất nó với sự phụ thuộc. Vì vậy, chúng ta thấy có những người nhân danh độc lập, giải phóng con người, nhưng thực chất là vì ích kỷ cá nhân, tư lợi mà ly hôn, bỏ rơi con cái và lảng tránh mọi trách nhiệm xã hội.

Phản ứng ở những người có tham vọng thoát khỏi sự gò bó - để "tự khẳng định mình" và "làm những việc mình muốn" - thường bộc lộ nhiều sự phụ thuộc cơ bản. Trong khi cố gắng đạt được mục tiêu, họ lại bộc lộ nhiều điểm yếu: để những sự kiện nằm ngoài khả năng kiểm soát của bản thân chi phối.

Tất nhiên, chúng ta cần phải thay đổi hoàn cảnh. Thế nhưng, *phụ thuộc* lại là một vấn đề thuộc về quá trình trưởng thành của từng cá nhân mà ít liên quan đến hoàn cảnh. Ngay cả trong hoàn cảnh thuận lợi hơn thì sự phụ thuộc vẫn thường được duy trì. Tuy nhiên, nó có thể được giải phóng bằng sự độc lập thật sự trong tính cách chúng ta, khiến cho chúng ta có thêm sức mạnh để chủ động

hành động hơn là bị động đối phó. Đó là một mục tiêu tốt đẹp nhưng không phải là mục tiêu tối thượng của một cuộc sống thành đạt.

Tư duy độc lập đơn thuần không thể phù hợp với thực tại có tính tương thuộc. Những người có tính độc lập mà không đủ trưởng thành để suy nghĩ và hành động một cách tương thuộc thì họ chỉ có thể là những cá nhân tốt, chứ không thể là những nhà lãnh đạo hay đồng đội tốt. Vì họ không xuất thân từ mô thức của sự tương thuộc cần thiết cho sự thành công trong các mối quan hệ hôn nhân, gia đình, tổ chức.

Về bản chất, cuộc sống có tính *tương thuộc* cao nên việc tìm cách đạt được hiệu quả tối đa bằng tính độc lập thì chẳng khác nào tìm cách chơi quần vợt bằng chiếc gậy đánh gôn - nghĩa là phương pháp không thích hợp với thực tiễn.

Tính *tương thuộc* là một khái niệm chín chắn và tiến bộ hơn nhiều so với tính độc lập. Nếu tương thuộc về thể chất, dù là người tự lực và có khả năng, chúng ta cũng sẽ liên kết sức mạnh để có được kết quả tốt hơn trong công việc. Nếu tương thuộc về tình cảm, dù nhận ra ý nghĩa của bản thân, chúng ta cũng cần chia sẻ tình cảm với người khác. Nếu tương thuộc về trí tuệ, chúng ta sẽ biết kết hợp những ý tưởng tuyệt vời nhất của người khác với những ý tưởng của riêng mình.

Do đó, nếu có tính tương thuộc, chúng ta sẽ có cơ hội để chia sẻ bản thân mình với người khác một cách sâu sắc và có ý nghĩa, sẽ tiếp cận được các nguồn lực và tiềm năng lớn lao của những người xung quanh.

Chỉ có những người sống *độc lập* mới rèn luyện được

tính *tương thuộc*. Người *phụ thuộc* thường không có được những mối quan hệ tương thuộc vì họ không thể liên kết với người khác trong khi chưa đủ khả năng làm chủ bản thân. Đó cũng là lý do vì sao các thói quen 1, 2, 3 trong các chương tiếp theo lại xoay quanh vấn đề làm chủ bản thân. Nhờ các thói quen này, người ta có thể chuyển từ *phụ thuộc* sang *độc lập* trước khi có thể có được tính *tương thuộc*. Chúng là những *thành tích cá nhân* - cốt lõi của sự phát triển tính cách - và *thành tích cá nhân* sẽ dẫn đến *thành tích tập thể*. Cũng như gieo hạt rồi mới thu hoạch được, bạn không thể đảo ngược quá trình này. Đó là một quá trình "bắt đầu từ bên trong".

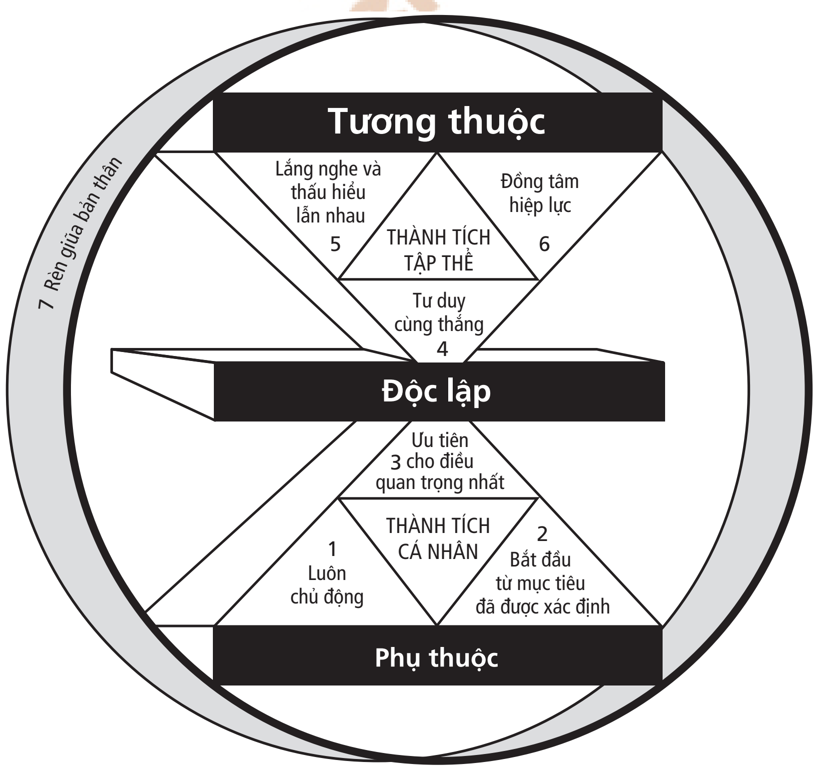
Khi thật sự độc lập, bạn sẽ có nền tảng vững chắc cho tính tương thuộc, có một tính cách cơ bản giúp bạn đạt được những "thành tích tập thể" theo định hướng nhân cách khi làm việc nhóm, hợp tác, giao tiếp xã hội... được nêu trong các thói quen 4, 5, 6.

Nhưng điều này không có nghĩa là bạn phải rèn luyện các thói quen 1, 2, 3 một cách hoàn hảo trước khi tập luyện các thói quen 4, 5, 6. Nắm được sự liên tục của các thói quen sẽ giúp bạn làm chủ được sự phát triển của mình một cách hữu hiệu. Bạn có thể luyện tập cùng một lúc cả 6 thói quen.

Là một phần của thế giới tương thuộc, hàng ngày, chúng ta vẫn giao tiếp với thế giới đó. Tuy nhiên, các vấn đề nổi cộm ở đó có thể dễ dàng làm lu mờ những thói quen hình thành nên tính cách. Hiểu được tác động của bản thân đến các mối quan hệ có tính tương thuộc giúp bạn tập trung nỗ lực theo đúng trình tự và phù hợp với các quy luật phát triển tự nhiên.

Thói quen thứ bảy là thói quen của sự đổi mới - một sự đổi mới thường xuyên và có tính cân đối bốn chiều - gồm ba chiều không gian và chiều còn lại là thời gian - của cuộc sống. Nó xoay quanh và bao hàm tất cả các thói quen khác. Đó là thói quen hoàn thiện không ngừng, tạo ra một quá trình phát triển theo đường xoắn ốc để nâng bạn lên một trình độ hiểu biết mới và sống theo từng thói quen khi bạn nhìn nhận nó ở góc độ cao hơn.

Biểu đồ dưới đây là sự thể hiện bằng hình ảnh theo trình tự và tính tương thuộc của 7 thói quen. Nó sẽ được sử dụng xuyên suốt cuốn sách này, khi chúng ta khảo sát cả hai khía cạnh: mối quan hệ có trình tự giữa các thói quen và sự kết hợp vận động của chúng. Khi liên kết với nhau, *7 thói quen* sẽ tạo ra được những hình thức mới của nhau và làm tăng giá trị cho nhau. Mỗi khái niệm hay mỗi thói quen sẽ được trình bày rõ ràng trong những phần tiếp theo.



MÔ THỨC 7 THÓI QUEN

3. ĐỊNH NGHĨA VỀ TÍNH HIỆU QUẢ

Bảy thói quen chúng ta sẽ đề cập trong cuốn sách này là những thói quen của sự thành đạt, bởi vì chúng được xây dựng dựa trên các nguyên tắc, mang lại cho chúng ta những lợi ích tối đa và lâu dài. Chúng trở thành nền tảng của tính cách con người, tạo nên một trung tâm cung cấp những "tấm bản đồ" chính xác. Đồng thời, những thói quen này là cơ sở để mỗi cá nhân có thể tự giải quyết các vấn đề của mình một cách hiệu quả, tận dụng tối đa các cơ hội, không ngừng học tập cũng như kết hợp được các nguyên tắc khác trong quá trình phát triển của mình.

Bảy Thói quen để thành đạt cũng được xây dựng dựa trên mô thức của tính hiệu quả, phù hợp với một quy luật tự nhiên, một nguyên tắc tôi gọi là *sự cân bằng P/PC*. Để dễ dàng hiểu được nguyên tắc này, chúng ta có thể liên hệ với câu chuyện ngụ ngôn *Ngỗng đẻ trứng vàng* của Aesop.

> Một bác nông dân nghèo một hôm phát hiện một quả trứng bằng vàng lấp lánh trong ổ con ngỗng của mình. Lúc đầu, ông nghĩ ai đó muốn chơi khăm ông. Nhưng khi nhặt lấy quả trứng định ném đi, ông đã kịp nghĩ lại.
>
> Quả trứng đúng là bằng vàng thật! Người nông dân không thể tin nổi vào vận may lớn đang đến với mình. Cứ mỗi ngày trôi qua, ngay sau khi thức dậy, ông lại chạy bổ đến ổ ngỗng và thu được một quả trứng vàng. Chẳng mấy chốc, bác nông dân trở nên giàu có.
>
> Tuy nhiên, càng giàu thì lòng tham của ông càng lớn, ông không còn đủ kiên nhẫn để chờ từng ngày trôi qua nữa. Ông quyết định giết chết con ngỗng để lấy tất cả số trứng trong bụng nó. Nhưng khi ông mổ bụng con ngỗng ra thì bên trong trống rỗng, tuyệt nhiên không có quả trứng

vàng nào. Và, điều tồi tệ hơn nữa là từ đó về sau ông không còn lấy được quả trứng vàng nào nữa vì đã giết chết con ngỗng rồi.

Ẩn đằng sau câu chuyện ngụ ngôn này là một quy luật tự nhiên, một nguyên tắc - một định nghĩa cơ bản về tính hiệu quả. Nhiều người nhìn hiệu quả từ mô thức "quả trứng vàng": *Càng sản xuất, càng thu lợi nhuận thì hiệu quả đạt được càng cao.*

Câu chuyện ngụ ngôn trên cho thấy *tính hiệu quả* phụ thuộc vào hai yếu tố: *sản phẩm* (các quả trứng vàng) và *phương tiện/năng lực* (con ngỗng) để sản xuất ra sản phẩm đó.

Nếu bạn chọn kiểu sống chỉ chú trọng vào "những quả trứng vàng" mà bỏ qua "con ngỗng", bạn sẽ sớm mất đi phương tiện sản xuất ra các quả trứng vàng Mặt khác nếu bạn chỉ chăm sóc con ngỗng mà không có mục đích đạt được các quả trứng vàng, bạn sẽ sớm không còn gì để nuôi sống bản thân hay con ngỗng.

Tính hiệu quả nằm trong sự cân bằng tôi gọi là *sự cân bằng P/PC*. P là *sản phẩm* (Production), mà ở đây là "những quả trứng vàng". Còn PC là chữ viết tắt của *năng lực sản xuất* (Production Capability), tức "con ngỗng" – năng lực tạo ra "những quả trứng vàng".

4. BA LOẠI TÀI SẢN

Về cơ bản, có ba loại tài sản: tài sản vật chất, tài sản tài chính và tài sản con người. Chúng ta cùng lần lượt xét từng loại một.

Cách đây vài năm, tôi mua một tài sản vật chất - đó là một chiếc máy cắt cỏ. Tôi sử dụng thường xuyên chiếc máy

này mà chẳng hề bảo dưỡng gì cả. Thế nên, sau hai vụ mùa, nó bắt đầu hỏng hóc. Trong lần sửa chữa đầu tiên, động cơ chỉ còn một nửa công suất ban đầu. Như vậy, về cơ bản, chiếc máy không còn dùng được nữa.

Tôi nhận ra rằng, giá như chịu đầu tư vào PC (*năng lực sản xuất*) - tức chăm sóc và bảo dưỡng chiếc máy, thì tôi có thể được hưởng P (*sản phẩm*) của nó - một sân cỏ đẹp. Vì không sớm nhận ra điều đó nên hậu quả là tôi phải bỏ ra nhiều thời gian và tiền bạc hơn để mua một chiếc máy cắt cỏ mới. Rõ ràng đây là một việc không hiệu quả.

Vì theo đuổi các lợi ích hay kết quả trước mắt, chúng ta thường hủy hoại những tài sản vật chất có giá trị như một chiếc xe hơi, một cái máy vi tính, máy giặt, thậm chí cả cơ thể và môi trường sống của chúng ta. Giữ cân bằng giữa P và PC sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong việc sử dụng có hiệu quả các tài sản vật chất.

Sự cân bằng P và PC cũng tác động mạnh mẽ đến việc sử dụng có hiệu quả các tài sản tài chính. Chúng ta thường lẫn lộn giữa vốn gốc và lãi ở mức nào? Có bao giờ bạn sử dụng thâm vào vốn gốc của mình để tăng mức sống? Trong kinh doanh, nếu chúng ta giảm vốn gốc thì thường kéo theo khả năng giảm lợi nhuận, tức là giảm thu nhập, và nguồn vốn sẽ ngày càng cạn dần cho đến khi không còn đủ để cung cấp cho các nhu cầu cơ bản nữa.

Loại tài sản tài chính quan trọng nhất chính là khả năng tạo ra thu nhập của mỗi chúng ta. Nếu không đầu tư liên tục vào việc tăng PC, khả năng lựa chọn của chúng ta sẽ bị giới hạn rất nhiều. Chúng ta sẽ bị trói buộc vào hoàn cảnh, sợ phải nghe ý kiến của mọi người từ cấp trên đến đồng nghiệp và cấp dưới, sợ bị phụ thuộc về kinh tế và rơi

vào thế bị động. Và đây cũng là một việc không hiệu quả.

Trong lĩnh vực con người, sự cân bằng P và PC còn quan trọng hơn nữa vì con người là chủ thể kiểm soát tài sản vật chất và tài sản tài chính. Ví dụ, nếu hai người kết hôn với nhau chỉ vì "những quả trứng vàng" – vì lợi ích – mà không quan tâm đến việc xây đắp mối quan hệ tình cảm thì họ thường trở nên thiếu nhạy cảm và thiếu suy nghĩ, bỏ qua những cử chỉ quan tâm, chăm sóc tuy nhỏ nhưng rất quan trọng đối với mối quan hệ sâu sắc. Họ trở thành đối thủ của nhau, kiểm soát nhau, chỉ quan tâm đến nhu cầu của riêng mình, để biện bạch cho mình và "bới lông tìm vết" sai lầm của người kia. Tình yêu, sự dịu dàng và thanh thoát tàn lụi dần. "Con ngỗng vàng" bị bệnh ngày càng nặng hơn.

Còn mối quan hệ cha mẹ với con cái thì sao? Khi còn nhỏ, bọn trẻ hoàn toàn phụ thuộc vào người lớn và chúng rất dễ bị tổn thương. Người lớn dễ lơ là nhiệm vụ PC - tức dạy dỗ, trao đổi, trò chuyện và lắng nghe con cái. Các bậc phụ huynh thường cho rằng họ được quyền làm những điều họ muốn. Một số người thường xuyên quát mắng, áp đặt con cái; số khác lại quá nuông chiều, sẵn sàng đáp ứng mọi đòi hỏi, dù vô lý, của chúng. Trong cả hai trường hợp đó, bọn trẻ sẽ lớn lên mà không hề ý thức được về các chuẩn mực hay sự kỳ vọng, không có quyết tâm, kỷ luật và trách nhiệm với mọi người, với chính cuộc đời của chúng.

Dù bằng cách nào đi nữa – độc đoán hay dễ dãi – người ta đã mang trong mình tâm lý "quả trứng vàng". Hoặc là làm theo ý mình muốn hoặc là theo cách mình được ưa thích. Nhưng trong khi đó cái gì sẽ xảy ra cho "con ngỗng"? Nếu đứa bé lang thang ngoài đường vài năm thì tinh thần trách nhiệm, ý thức tự giác, niềm tin vào năng lực của mình

để có sự lựa chọn đúng hay đạt được những mục tiêu quan trọng sẽ như thế nào? Và còn mối quan hệ của cậu bé với cha mẹ thì sao? Khi bước sang một bước ngoặt mới, đó là tuổi thiếu niên, thì sẽ nảy sinh vấn đề về nhân dạng. Liệu cậu bé có cho rằng cha mẹ sẽ lắng nghe mình mà không phán xét, rằng cha mẹ sẽ thực sự quan tâm đến mình như một con người, rằng cha mẹ là người đáng tin cậy trước bất cứ điều gì xảy ra? Liệu mối quan hệ có đủ mạnh để cha mẹ trao đổi, trò chuyện và tạo ảnh hưởng với cậu?

Giả sử bạn muốn con mình tự tay dọn dẹp sạch sẽ căn phòng của nó. Khi đó, căn phòng sạch sẽ là P (sản phẩm hoặc "quả trứng vàng") và đứa con chính là PC (năng lực làm ra sản phẩm hoặc "con ngỗng"). Khi P và PC cân bằng nhau, nghĩa là con bạn dọn dẹp căn phòng một cách vui vẻ mà không cần bạn phải nhắc nhở thì nó là tài sản có giá trị (tức là một con ngỗng có thể đẻ ra những quả trứng vàng). Nhưng nếu mô thức của bạn tập trung vào P (sản phẩm) - một căn phòng ngăn nắp, có thể bạn sẽ la rầy và bắt buộc con bạn phải làm việc đó. Điều này có nghĩa là để đạt được mong muốn của mình là quả trứng vàng, bạn đã xem nhẹ, thậm chí làm hao tổn sức khỏe và năng lực (PC) của con ngỗng.

Tôi muốn chia sẻ một kinh nghiệm PC thú vị của tôi với con gái mình.

> Tôi muốn nói chuyện riêng với con gái mình nên đã lên kế hoạch cho cuộc gặp. Tôi cứ đinh ninh rằng sẽ không gặp trở ngại gì.
>
> Do đó, khi gặp con, tôi bảo: "Hôm nay là buổi tối bố dành cho con. Con thích đi đâu nào?".
>
> "Ồ, bố, sao bố trịnh trọng thế?", con gái tôi tỏ vẻ ngạc nhiên.

"Thật đấy, bố nói nghiêm túc mà!"

"Vâng ạ... Nhưng...", con bé ấp úng, "Điều con muốn làm... chắc bố không thích đâu".

"Vậy sao?", tôi nói sốt sắng, "Tối nay, bố sẽ làm mọi thứ con muốn".

"Con muốn đi xem phim *Chiến tranh giữa các vì sao*", con bé trả lời, "Nhưng con biết bố không thích. Lần trước đi xem, bố cứ ngủ suốt. Bố không thích phim giả tưởng... Nhưng thôi, mình không đi cũng được bố ạ!".

"Ồ, không, nếu con thích, bố con mình sẽ cùng đi."

"Bố đừng bận tâm. Đâu phải lúc nào bố con mình cũng có thời gian với nhau thế này đâu", con bé ngừng một lúc rồi nói tiếp, "Nhưng bố có biết tại sao bố không thích phim đó không? Vì bố không hiểu được triết lý của Chiến binh Jedi".

"Con nói sao?"

"Bố còn nhớ những gì bố thường giảng dạy không? Đó chính là những gì Chiến binh Jedi được huấn luyện."

"Thật thế sao? Vậy thì bố con mình phải đi xem *Chiến tranh giữa các vì sao* mới được!"

Thế là chúng tôi đến rạp chiếu phim. Con bé ngồi cạnh tôi và truyền cho tôi mô thức đó. Tôi trở thành học trò của nó. Điều đó thật kỳ diệu. Tôi bắt đầu nhận ra một mô thức mới mà toàn bộ triết lý cơ bản và sự luyện tập của Chiến binh Jedi được thể hiện trong những hoàn cảnh khác nhau.

Kinh nghiệm này không phải là kinh nghiệm về P được vạch sẵn. Đó là kết quả bất ngờ của việc đầu tư vào

PC. Đó là sự gắn bó và rất đáng hài lòng. Nhưng chúng tôi cũng được hưởng cả những quả trứng vàng nữa, khi mà con ngỗng – chất lượng của mối quan hệ – được nuôi dưỡng tốt.

5. Nguyên tắc PC trong tổ chức

Một trong những khía cạnh có giá trị lớn lao của bất kỳ một nguyên tắc đúng đắn nào là nó hợp lý và có thể áp dụng được trong mọi hoàn cảnh. Trong cuốn sách này, tôi muốn chia sẻ với các bạn một số cách áp dụng các nguyên tắc trong một tổ chức, gia đình hay bản thân bạn.

Khi không tôn trọng sự cân bằng P/PC trong việc sử dụng các tài sản vật chất của một tổ chức, người ta sẽ làm giảm đi hiệu quả hoạt động của tổ chức đó và thường để lại cho người khác hậu quả - "những con ngỗng" đang giãy chết.

Ví dụ, một người phụ trách tài sản vật chất là một chiếc máy sản xuất. Do đang háo hức gây ấn tượng với cấp trên nên anh ta đã cho chiếc máy làm việc với công suất tối đa, cả ngày lẫn đêm - không cho máy nghỉ hay bảo dưỡng. Sau một thời gian ngắn, sản lượng tăng lên đáng kể, chi phí sản xuất giảm, và lợi nhuận tăng vọt, đồng thời anh ta được thăng chức. Đúng là "những quả trứng vàng"!

Nhưng nếu bạn là người kế nhiệm của anh ta. Bạn sẽ thừa hưởng một "con ngỗng" ốm yếu, kiệt sức – một cái máy đã đến lúc bị gỉ sét và bắt đầu hỏng hóc. Bạn phải đầu tư nhiều chi phí và thời gian cho việc bảo trì, bảo dưỡng. Sản lượng không đáp ứng yêu cầu, chi phí tăng vọt, lợi nhuận giảm xuống đột ngột. Vậy ai là người bị lên án vì đã gây tổn thất những quả trứng vàng này? Chính là bạn.

Người tiền nhiệm của bạn mới thật sự là người gây tổn thất cho tài sản, nhưng hệ thống kế toán chỉ báo cáo đơn vị sản lượng, chi phí và lợi nhuận mà thôi.

Sự cân bằng P/PC cũng đặc biệt quan trọng khi áp dụng vào tài sản con người trong một tổ chức - cả nhân viên lẫn khách hàng.

Tôi biết có một hiệu ăn phục vụ món xúp trai tuyệt hảo và luôn chật cứng người vào mỗi buổi trưa. Nhưng vì một lý do cá nhân, người chủ đã bán lại cửa hàng cho người khác. Người chủ mới chú trọng vào "những quả trứng vàng": ông ta quyết định pha thêm nước vào món xúp. Trong tháng đầu tiên, chi phí giảm xuống và doanh thu không đổi nên lợi nhuận tăng lên. Nhưng tháng tiếp theo, khách hàng bắt đầu vắng đi. Sự tin cậy không còn và doanh số gần như bằng không. Người chủ mới cố gắng một cách tuyệt vọng để khôi phục lại uy tín nhưng vô phương cứu chữa. Nguyên do là vì ông ấy đã xem thường khách hàng, đánh mất lòng tin và sự trung thành của họ. Ông ấy không còn "con ngỗng" để sản sinh ra "những quả trứng vàng" nữa.

Có nhiều tổ chức rất quan tâm đến khách hàng nhưng lại hoàn toàn xem nhẹ những nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng. Nguyên tắc PC là *luôn luôn cư xử với các nhân viên của bạn như cách bạn muốn họ cư xử với những khách hàng thân thiết nhất.*

Người ta có thể mua được "cánh tay" của người khác, nhưng không thể mua được trái tim. Trái tim chính là nơi chứa đựng sự nhiệt tình và lòng trung thành. Người ta có thể mua "đôi vai" của người khác, nhưng không thể mua được khối óc của họ. Nơi đó ẩn chứa sức sáng tạo, trí thông minh và tài tháo vát. Nhiệm vụ PC trong trường hợp này là

cư xử với nhân viên như những người tình nguyện, cũng như bạn cư xử với khách hàng như những người tình nguyện. Họ sẽ tình nguyện dâng hiến cả con tim và khối óc cho bạn cũng như cho công việc mà họ đang đảm trách.

> Lần nọ, khi chúng tôi đang họp nhóm thì có người đưa ra vấn đề: "Các anh sẽ làm gì để trị những nhân viên lười biếng và kém năng lực?". Một người đáp: "Cho họ hình phạt đích đáng!". Và nhiều người khác cũng đồng tình với lối quản lý theo quan điểm "chấn chỉnh - tống khứ" này. Cuộc tranh luận bắt đầu và trở nên sôi nổi.
>
> Nhưng một người khác trong nhóm lại đặt câu hỏi: "Thế ai là người đi tuyển những của nợ đó?".
>
> "Họ không phải là của nợ!", một người phản đối.
>
> "Được rồi, thế tại sao anh không làm như vậy với các khách hàng của anh? Ví dụ anh có thể nói 'Nghe này, nếu ông không mua thì mời ông đi khỏi đây cho.'"
>
> "Dù sao cũng không được làm thế với khách hàng!"
>
> "Thế tại sao anh lại làm như vậy với nhân viên của mình?"
>
> "Vì họ là người làm thuê cho tôi."
>
> "Thế à? Thế nhân viên của anh có tận tụy làm việc cho anh không? Tốc độ thay người ở công ty anh như thế nào?"
>
> "Anh đùa à? Thời buổi này làm sao tìm được người tốt? Tốc độ thay thế nhân viên phải nói là quá lớn, rồi vắng mặt và nghỉ không phép, tôi buộc phải cho tăng ca vào ban đêm. Tôi thấy họ chẳng màng gì tới công việc cả."
>
> Việc chú trọng vào "những quả trứng vàng" ở những

người có quan điểm "chấn chỉnh và tống khứ" như trên hoàn toàn không đủ để khai thác nguồn năng lượng to lớn trong mỗi trái tim và khối óc của nhân viên. Lợi nhuận trước mắt là quan trọng nhưng không phải là tất cả.

Tính *hiệu quả* nằm trong sự cân bằng. Nếu quá tập trung vào P thì sẽ làm tổn hại sức khỏe, làm hư hỏng máy móc, làm cạn kiệt vốn liếng và phá vỡ các mối quan hệ. Nếu quá tập trung vào PC thì cũng giống như một người chạy ba hay bốn giờ mỗi ngày, rồi khoác lác về việc kéo dài thêm tuổi thọ 10 năm, mà quên rằng ngần ấy thời gian cũng chỉ dùng để chạy.

Giữ được sự cân bằng P/PC – sự cân bằng giữa "quả trứng vàng" (sản lượng) với sức khỏe và năng lực của "con ngỗng" (năng lực sản xuất) – thường là một việc khó. Nhưng đó thực chất là điều cốt lõi của tính hiệu quả. Nó cân bằng lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, cân bằng giữa việc lấy điểm và đóng học phí khi đi học, cân bằng giữa ý muốn có một căn phòng sạch sẽ và việc xây dựng mối quan hệ với đứa trẻ để nó làm công việc đó một cách vui vẻ, tự nguyện, không cần người khác chỉ bảo.

Có một nguyên tắc luôn hiện diện trong cuộc sống của mỗi chúng ta: nếu gắng sức làm việc để có được nhiều "quả trứng vàng" thì sẽ chuốc lấy sự ốm đau và kiệt sức. Ngược lại, nếu làm việc một cách khoa học, chúng ta sẽ có một cơ thể khỏe mạnh, một giấc ngủ ngon – nguồn năng lượng cho một ngày làm việc mới.

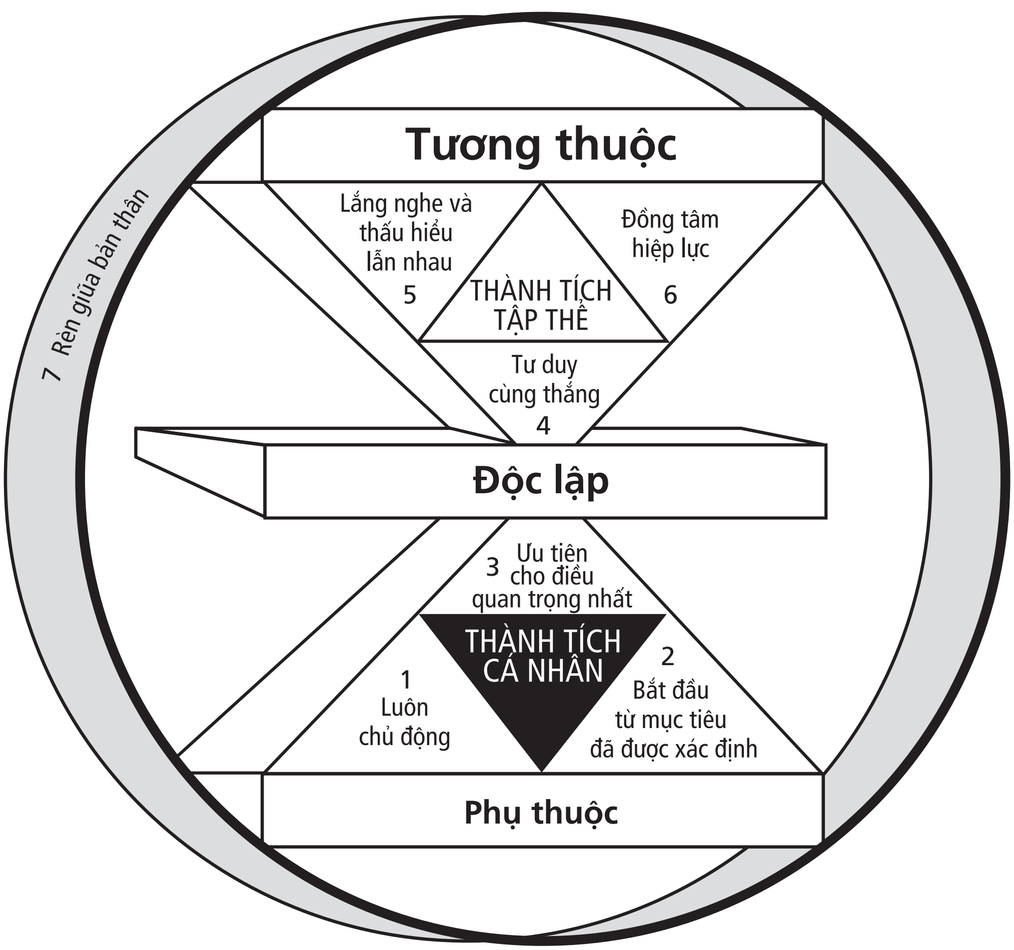
Bạn có thể nhìn thấy sự tồn tại của nguyên tắc này khi cố áp đặt suy nghĩ của mình cho người khác và cảm thấy sự trống rỗng trong mối quan hệ; hay khi bạn thực sự bỏ thời gian để đầu tư vào mối quan hệ để rồi tìm thấy ý muốn và

khả năng làm việc cùng nhau, hay quan hệ giao tiếp có một bước tiến đột phá.

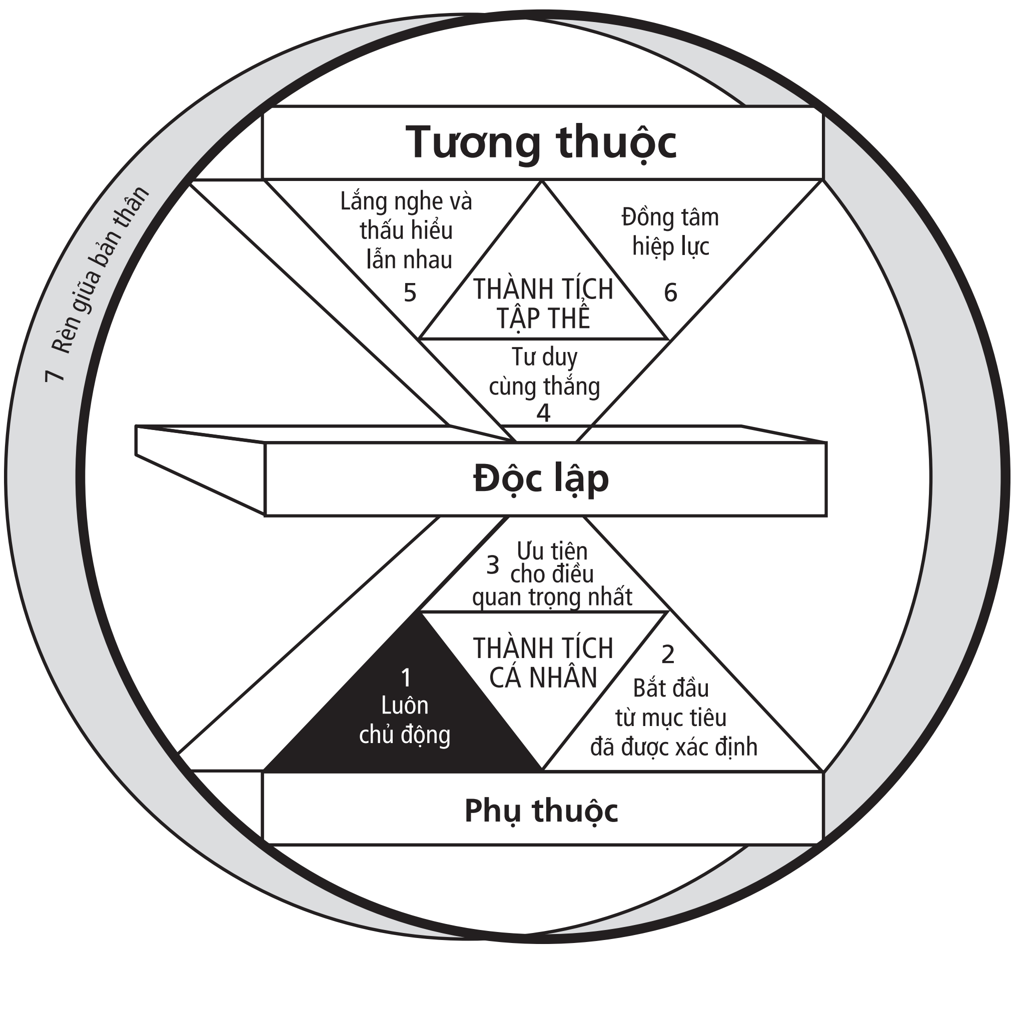
Sự cân bằng P/PC chính là cốt lõi của tính hiệu quả. Nó có giá trị trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Chúng ta có thể làm theo nó hoặc chống lại nó, nhưng nó vẫn cứ tồn tại. Nó là một ngọn hải đăng. Nó là định nghĩa, là mô thức của sự thành đạt, và là cơ sở hình thành *7 Thói quen* được trình bày trong cuốn sách này.

CHƯƠNG HAI

THÀNH TÍCH CÁ NHÂN



Thói quen thứ nhất
LUÔN CHỦ ĐỘNG



Các nguyên tắc về tầm nhìn cá nhân

"Không một sự thật nào đáng khích lệ hơn là khả năng của con người trong việc nâng cao cuộc sống của mình bằng sự nỗ lực có ý thức."

- Henry David Thoreau

Khi đọc cuốn sách này, bạn hãy cố gắng thoát ra khỏi con người của bạn, cố gắng đưa ý thức vượt lên và soi rọi bản thân bằng chính đôi mắt của tâm hồn mình, và đọc. Liệu bạn có thể nhìn bản thân bằng ánh mắt của một người khác không?

Bây giờ, bạn hãy suy nghĩ về tâm trạng của mình. Bạn có thể nhận diện được nó không? Bạn cảm thấy thế nào? Bạn có thể mô tả tâm trạng hiện tại của mình không?

Tiếp theo, bạn hãy dành một phút để nghĩ xem trí óc của mình làm việc như thế nào? Liệu nó có nhanh nhạy và tỉnh táo không? Bạn có cảm thấy đang bị giằng co giữa việc luyện tập khả năng tư duy và việc đánh giá ý nghĩa của hoạt động trí tuệ này không?

Khả năng làm được điều nêu trên chỉ đặc biệt có ở con người, chúng ta có thể gọi đó là "sự tự nhận thức" - khả năng tự suy nghĩ trong toàn bộ quá trình tư duy của bản

thân. Đó là nguyên nhân vì sao con người chiếm lĩnh được mọi thứ trên thế giới và có những bước tiến không ngừng từ thế hệ này sang thế hệ khác. Và đó cũng là lý do tại sao chúng ta có thể đánh giá và học tập được kinh nghiệm của người khác, cũng như tạo ra hoặc từ bỏ những thói quen của mình.

Chúng ta không phải là điều mà chúng ta cảm thấy. Chúng ta không phải là tâm trạng chúng ta đang mang. Chúng ta cũng không phải là cái mà chúng ta nhận thức. Chúng ta có khả năng tư duy về cảm xúc, tâm trạng, và ý nghĩ, có khả năng tự nhận thức, và chính điều này đã tách chúng ta ra khỏi con người mình và ra khỏi thế giới động vật để xem xét cách chúng ta nhìn nhận về bản thân mình. Đó là mô thức bản ngã – mô thức quan trọng nhất, cơ bản nhất của sự thành đạt. Nó có ảnh hưởng không chỉ đến thái độ và hành vi của chúng ta mà còn đến cách chúng ta nhìn nhận người khác. Nó là "tấm bản đồ" chi phối bản chất cơ bản của con người.

Thật vậy, chỉ khi quan tâm đến cách nhìn nhận bản thân (và cách chúng ta nhìn người khác) thì chúng ta mới có thể hiểu được cách nhìn và cảm nhận của người khác về họ và thế giới của họ. Nếu không, chúng ta sẽ có thành kiến đối với hành vi của họ và xem hành vi của chúng ta là khách quan.

Điều này sẽ làm hạn chế đáng kể tiềm lực của bản thân và khả năng giao tiếp với người khác. Nhưng nhờ khả năng đặc biệt của con người là sự tự nhận thức nên chúng ta có thể xem xét mô thức của mình để xác định xem chúng là thực tại - dựa trên cơ sở những nguyên tắc - hay chúng phụ thuộc vào điều kiện và hoàn cảnh.

1. LĂNG KÍNH XÃ HỘI

Nếu chúng ta nhìn bản thân thông qua lăng kính xã hội - theo mô thức xã hội đương thời hay theo các ý kiến, nhận thức và mô thức của những người xung quanh - thì chúng ta chẳng khác nào hình ảnh phản chiếu trong phòng cười tại các lễ hội.

"Bạn chẳng bao giờ đúng giờ cả!"

"Tại sao con không bao giờ ngăn nắp được nhỉ?"

"Bạn phải là một nghệ sĩ mới xứng!"

"Tôi không tin là anh đã thắng!"

"Điều này thật đơn giản. Tại sao anh/chị lại không hiểu?"

Thế đấy! Những hình ảnh về chúng ta thu được từ xung quanh thường rời rạc và không cân đối. Chúng thường là những lời nhận xét theo kiểu phỏng đoán về những gì đang diễn ra, xoay quanh những mối quan tâm và sự hời hợt trong cách nhìn của người đưa ra thông tin hơn là phản ánh chính xác sự thật.

Sự phản ánh của mô thức xã hội đương thời cho thấy bản chất con người được quyết định phần lớn bởi điều kiện và hoàn cảnh sống. Thừa nhận vai trò quyết định của điều kiện sống và cho rằng mình không thể nào kiểm soát được sức ảnh hưởng của nó là một quan điểm, một "tấm bản đồ" hoàn toàn khác.

Thực ra có ba loại "bản đồ" xã hội - ba học thuyết về *chủ nghĩa tất định* - được thừa nhận rộng rãi, độc lập hoặc kết hợp, để giải thích bản chất con người. Đó là:

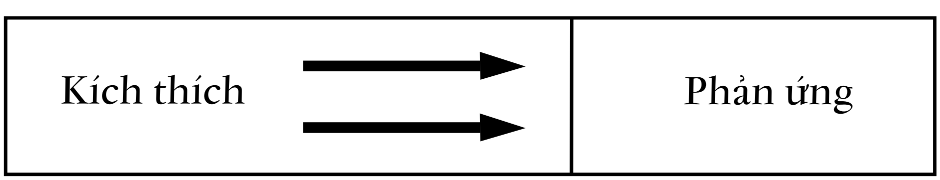
Thuyết Quy định Di truyền cho rằng bản chất con người

được di truyền từ tổ tiên. Đó là lý do vì sao bạn có phẩm chất, tính cách như thế này mà không phải thế khác. Hay nói cách khác, tính cách của ông bà bạn hiện diện trong nhiễm sắc thể (ADN) của bạn. Thêm vào đó, bạn thuộc nhóm dân tộc nào thì bản chất của bạn thuộc về bản chất của dân tộc đó.

Thuyết Quy định Tâm lý về cơ bản cho rằng bản chất của bạn là do cha mẹ bạn tạo ra. Những gì bạn được dưỡng dục từ thời thơ ấu sẽ đặt nền móng cho những khuynh hướng cá nhân và cá tính của bạn. Chẳng hạn, bạn ngại ngùng khi đứng trước đám đông, đó là vì cách cha mẹ bạn đã dạy dỗ bạn; hay khi làm sai điều gì, bạn cảm thấy mình có lỗi khủng khiếp, đó là vì bạn "nhớ lại" những tổn thương do hình phạt mà bạn đã trải qua...

Thuyết Quy định Môi trường cho rằng sở dĩ bạn trở thành con người như thế này là do sự tác động của "ngoại cảnh" - sếp của bạn, vợ/chồng bạn, bè bạn, hoặc do hoàn cảnh kinh tế của cá nhân và gia đình bạn, và cả các chính sách quốc gia. Ai đó hoặc điều gì đó phải chịu trách nhiệm về bản chất con người bạn chứ không phải là bạn.

Cả ba "tấm bản đồ" nêu trên đều dựa vào lý thuyết phản xạ có điều kiện của Pavlov (trong thí nghiệm với các con chó). Ý tưởng cơ bản ở đây là chúng ta được tạo điều kiện để phản ứng lại một tác nhân kích thích nào đó bằng một cách đặc biệt nào đó.



Những "bản đồ" của các thuyết tất định này mô tả

"biên giới lãnh thổ" một cách đúng đắn về mặt chức năng và chính xác đến mức nào? Những tấm gương này phản chiếu bản chất con người ra sao? Liệu chúng có trở thành những lời tiên đoán tự thực hiện không? Liệu chúng có dựa trên các nguyên tắc mà chúng ta có thể vận dụng vào chính bản thân mình?

2. GIỮA NHÂN TỐ KÍCH THÍCH VÀ PHẢN ỨNG LÀ GÌ?

Để trả lời các câu hỏi nêu trên, tôi muốn chia sẻ với các bạn câu chuyện có tính chất xúc tác của Viktor Frankl.

Frankl, một nhà tất định học người Do Thái theo trường phái tâm lý học Freud, cho rằng bất cứ điều gì xảy ra với bạn khi còn trẻ sẽ định hình cá tính và nhân cách của bạn, sẽ chi phối cơ bản toàn bộ cuộc đời bạn. Những giới hạn và các thông số của cuộc đời bạn đã được xác lập và có thể nói, bạn không thể nào thay đổi được.

Frankl cũng là một nhà tâm thần học. Ông từng bị giam trong các trại tập trung của Đức quốc xã, nơi ông phải chứng kiến những hành động ghê tởm của bọn phát xít. Cha mẹ, em trai và vợ của ông đều chết trong trại tập trung. Cả gia đình chỉ còn lại cô em gái và ông. Bản thân ông đã phải chịu đựng nhiều cực hình và ông không biết mình bị sẽ bị đưa vào lò hỏa thiêu hay may mắn nằm trong số những người "được sống" để làm công việc khiêng xác hoặc xúc tro những người xấu số.

Một ngày nọ, khi đang trần truồng một mình trong phòng giam nhỏ, ông bắt đầu nhận thức ra điều mà sau này ông gọi là "sự lựa chọn cuối cùng trong các quyền tự do của con người" - sự lựa chọn mà bọn cai ngục quốc xã không bao giờ cướp đi được.

Frankl cho rằng, bọn chúng có thể kiểm soát hoàn toàn môi trường sống của ông, có thể làm bất cứ điều gì chúng muốn trên thân thể ông, nhưng là một con người biết tự nhận thức, ông có thể nhìn hoàn cảnh của mình từ góc độ của một người quan sát bên ngoài. Tự ông có thể quyết định tất cả những chuyện đang xảy ra có ảnh hưởng đến bản thân ông hay không và nếu có thì nó ảnh hưởng ở mức độ nào. Giữa những điều đã xảy ra với ông (nhân tố kích thích) và phản ứng của ông đối với chúng là sự tự do hay quyền lựa chọn phản ứng.

Bằng kinh nghiệm sống, Frankl hình dung về mình trong các hoàn cảnh khác nhau. Chẳng hạn ông sẽ lên lớp giảng bài cho sinh viên sau khi ra khỏi trại tập trung. Ông sẽ giảng những bài học mà mình đã đúc kết được trong suốt quãng thời gian bị tù đày.

Thông qua sự rèn luyện trí óc, tình cảm và tinh thần như vậy, chủ yếu bằng trí nhớ và sự tưởng tượng, ông đã luyện tập để có được sự tự do cho chính mình. Có thể bọn cai ngục đang rảo bước qua lại ngoài xà lim kia có nhiều tự do về thân thể và nhiều sự lựa chọn hơn ông, nhưng ông lại có được sự tự do về tinh thần và sức mạnh bên trong để thực hiện những lựa chọn cho tương lai của mình. Ông trở thành nguồn cảm hứng cho những người xung quanh, thậm chí một số cai ngục cũng ngưỡng mộ ông. Ông giúp người khác tìm ra ý nghĩa cuộc sống trong nỗi đau bị hành hạ do hoàn cảnh tù đày.

Frankl đã sử dụng khả năng thiên phú của con người về sự tự nhận thức để khám phá ra một nguyên tắc cơ bản trong bản chất con người: *Giữa kích thích* và *phản ứng* là *quyền tự do lựa chọn phản ứng của con người.*

Trong sự tự do lựa chọn là những khả năng thiên phú mà chỉ con người mới có. Ngoài sự *tự nhận thức,* chúng ta còn có *trí tưởng tượng* - khả năng sáng tạo ngoài thực tiễn. Chúng ta còn có *ý thức* - sự hiểu biết sâu sắc về cái đúng cái sai, về các nguyên tắc chi phối hành vi, và về mức độ phù hợp của suy nghĩ và hành động của chúng ta đối với các nguyên tắc đó. Chúng ta cũng còn có *ý chí độc lập* - là khả năng hành động dựa trên cơ sở của sự tự nhận thức mà không chịu ảnh hưởng của các yếu tố khác.

Ngay cả những động vật thông minh nhất cũng không có được những khả năng thiên phú này. Nói theo ngôn ngữ máy tính thì chúng được "lập trình" bằng bản năng và/hoặc bằng sự luyện tập. Chúng có thể được luyện tập để có trách nhiệm, nhưng không thể luyện tập để chịu trách nhiệm về việc huấn luyện đó. Nói cách khác, chúng không thể điều khiển, không thể thay đổi được việc chương trình hóa và thậm chí cũng không biết được điều đó.

Nhưng với con người thì khác. Nhờ có những khả năng thiên phú, chúng ta có thể viết ra các chương trình mới cho mình một cách hoàn toàn khác với các bản năng và sự luyện tập của mình. Đó là lý do vì sao khả năng của động vật tương đối hạn chế, còn khả năng của con người là vô tận. Nhưng nếu sống như các con vật, chỉ dựa vào bản năng, hoàn cảnh và các điều kiện sống, thì khả năng của chúng ta cũng sẽ bị hạn chế.

Mô thức của *chủ nghĩa tất định* xuất phát từ việc nghiên cứu các loại động vật (chuột, khỉ, bồ câu, chó...) và những người bị chứng rối loạn thần kinh hay mắc bệnh tâm thần. Trong khi những nghiên cứu này có thể đáp ứng một số tiêu chí nhất định của một vài nhà nghiên cứu do nó có thể đo lường và dự đoán được, thì lịch sử loài người và sự tự

nhận thức của chúng ta giúp chúng ta nhận ra "tấm bản đồ" này chẳng mô tả một khu vực lãnh thổ nào cả.

Những khả năng đặc biệt chỉ có ở con người ấy nâng chúng ta vượt ra khỏi thế giới động vật. Sự luyện tập và phát triển những khả năng thiên phú giúp chúng ta có thêm sức mạnh để hoàn thiện các tiềm năng của mình. Nằm ở vị trí giữa sự kích thích và phản ứng là sức mạnh lớn nhất của chúng ta: *quyền tự do lựa chọn.*

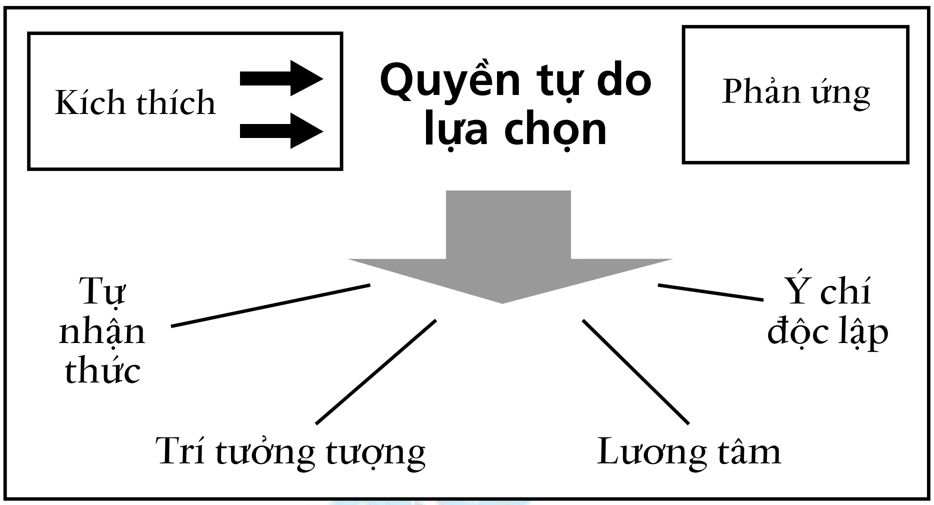
3. ĐỊNH NGHĨA "TÍNH CHỦ ĐỘNG"

Để khám phá nguyên tắc cơ bản về bản chất con người, Frankl đã mô tả một "bản đồ" bản thân chính xác. Từ đó, ông bắt đầu phát triển thói quen đầu tiên và cơ bản nhất của một con người thành đạt trong mọi hoàn cảnh, đó là thói quen *luôn ở thế chủ động*.

Thuật ngữ *tính chủ động* trở nên khá phổ biến trong ngành quản trị học, nhưng không dễ tìm thấy trong mọi cuốn từ điển. Không chỉ có nghĩa đơn thuần là *sự chủ động*, tính chủ động còn mang ý nghĩa về tư cách con người, về trách nhiệm với cuộc đời. Hành vi là kết quả của những quyết định đưa ra, không chịu ảnh hưởng bởi hoàn cảnh nên chúng ta cần chủ động và có trách nhiệm làm cho mọi việc trở nên hiệu quả. Ngược lại, nếu cuộc sống của chúng ta phụ thuộc vào điều kiện và hoàn cảnh thì lỗi thuộc về chúng ta, vì chúng ta để cho những sự việc khách quan điều khiển một cách có ý thức.

Khi đưa ra sự lựa chọn, người ta dễ bị môi trường vật chất quanh mình tác động ngược trở lại. Nếu thuận lợi, họ sẽ cảm thấy dễ chịu, kết quả công việc tốt, và ngược lại. Những người luôn ở thế chủ động có thể tạo ra sự cân bằng

cho mình. Đối với họ, dù điều kiện khách quan suôn sẻ hay trở ngại thì tâm trạng và công việc của họ cũng vẫn tiến triển. Vì họ được thúc đẩy bởi giá trị của bản thân. Nếu giá trị đó quyết định chất lượng của công việc thì bất kỳ hoàn cảnh nào cũng không thể gây ảnh hưởng đến điều đó.



MÔ HÌNH TÍNH CHỦ ĐỘNG

Những người thụ động – luôn chịu sự chi phối từ bên ngoài – thường bị ảnh hưởng bởi môi trường xã hội, hay còn gọi là "định kiến xã hội". Khi người khác đối xử tốt với họ, họ cảm thấy vui; nhưng khi người khác đối xử không tốt, họ liền lui về thế phòng thủ hoặc chống đỡ. Họ xây dựng cuộc sống tình cảm của mình dựa vào hành vi của người khác và nhắm vào nhược điểm của người khác để chi phối họ.

Người chủ động có khả năng đặt giá trị lên trên cảm xúc. Họ được thúc đẩy bởi các giá trị đã được suy nghĩ thấu đáo, chọn lọc, và tiếp thu. Còn những người bị động thường bị ảnh hưởng bởi tình cảm, hoàn cảnh, điều kiện và

môi trường sống. Tuy nhiên, người chủ động vẫn bị tác động bởi những kích thích bên ngoài, bất kể về mặt vật chất, xã hội hay tâm lý. Nhưng phản ứng của họ, dù có ý thức hay vô thức, luôn luôn là sự lựa chọn hay phản ứng dựa trên cơ sở giá trị.

Theo Eleanor Roosevelt, "Không ai có thể làm tổn thương bạn nếu bạn không đồng ý". Còn Gandhi nói: "Họ không thể lấy đi sự tự trọng của chúng ta nếu chúng ta không cho họ cái quyền đó". Chính sự tự nguyện cho phép hay đồng tình của chúng ta khiến chúng ta đau khổ hơn nhiều so với bản thân sự việc xảy ra.

Tôi thừa nhận rằng đây là điều khó chấp nhận về mặt tình cảm, đặc biệt nếu chúng ta cứ kể lể về nỗi bất hạnh của mình hết ngày này sang ngày khác, đổ lỗi cho hoàn cảnh hay hành vi của người khác. Nhưng không ai có thể nói "Tôi có sự lựa chọn khác" cho đến khi họ thừa nhận một cách sâu sắc và thành thật rằng: "Số phận của tôi ngày hôm nay chính là do sự lựa chọn của tôi ngày hôm qua".

Có một lần tại Sacramento, khi tôi đang nói chuyện về đề tài tính chủ động thì một người phụ nữ trong số cử tọa đứng lên phát biểu một cách rất kích động. Mọi người quay sang nhìn, cô ấy như sực tỉnh, lúng túng và vội ngồi xuống. Nhưng hình như cô không thể kiềm chế được cảm xúc và tiếp tục bàn luận với những người ngồi xung quanh.

Tôi cảm thấy nóng lòng muốn giờ nghỉ đến nhanh để tìm hiểu xem điều gì đã xảy ra với cô. Giờ giải lao, tôi bước xuống và hỏi cô có muốn chia sẻ điều gì không. Và cô đồng ý kể cho tôi nghe câu chuyện của mình.

"Ông không thể hiểu chuyện gì đã xảy ra với tôi đâu! Tôi là một y tá. Tôi đang chăm sóc một người bệnh bất hạnh

và vô ơn nhất từ trước đến nay. Bất cứ điều gì tôi làm, anh ta cũng không cho là đủ. Anh ta không bao giờ biết cảm ơn, cũng không cần biết tôi đang làm nhiệm vụ của mình. Anh ta luôn kêu ca, phàn nàn và luôn kiếm chuyện với tôi. Người đàn ông này làm cho cuộc sống của tôi đảo lộn, tôi thường mang về nhà nỗi bực dọc của công việc. Các y tá khác cũng có tâm trạng tương tự. Chúng tôi gần như ai cũng muốn rũ bỏ "cục nợ" đó sớm chừng nào hay chừng ấy.

Thế mà ông vừa nói rằng không điều gì có thể xúc phạm được tôi, làm tôi đau khổ nếu không có sự đồng ý của tôi, trừ phi chính tôi đã lựa chọn cho mình sự bất hạnh đó. Vâng, nhưng tôi không còn cách nào khác.

Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về điều này và bắt đầu tự hỏi, liệu mình có quyền lựa chọn phản ứng cho mình hay không. Cuối cùng, tôi cũng nhận ra rằng tôi có quyền đó. Hạnh phúc hay bất hạnh đều xuất phát từ sự lựa chọn của chúng ta. Tôi đã thay đổi suy nghĩ và cảm thấy như mình vừa thoát khỏi nhà tù San Quentin. Tôi muốn kêu to lên cho cả thế giới biết rằng: Tôi đã được tự do! Tôi đã thoát khỏi nhà tù! Tôi sẽ không còn để bản thân mình bị chi phối bởi cách cư xử của người khác."

Không phải do bản thân sự việc xảy ra, mà là do cách phản ứng của chúng ta trước sự việc đó làm chúng ta đau khổ. Tất nhiên, có những sự việc xảy ra không những làm chúng ta đau khổ về thể xác, tổn thất về kinh tế mà còn tổn thương cả về tinh thần, nhưng tính cách, bản chất của chúng ta không việc gì phải chịu đau khổ. Những kinh nghiệm khó khăn nhất mà chúng ta trải qua lại trở thành lò tôi luyện tính cách, phát triển sức mạnh bên trong, đem lại cho chúng ta quyền tự do để xử lý các tình huống khó khăn trong tương lai và thúc đẩy những người khác làm

theo mình. Frankl là một trong số những người làm được điều đó.

Chúng ta từng biết những người gặp hoàn cảnh không may như mắc bệnh nan y, bị khiếm khuyết về thể xác, hoặc quá nghèo khó nhưng vẫn giữ được một ý chí đáng khâm phục... Và những phẩm giá cao quý đó của họ đã truyền cho chúng ta nguồn cảm hứng mạnh mẽ. Không gì gây ấn tượng mạnh mẽ và thuyết phục bằng những câu chuyện có thật về những con người dù phải chịu số phận và hoàn cảnh bất hạnh, nhưng vẫn vươn lên bằng ý chí cao nhất.

Sandra và tôi có một khoảng thời gian đáng nhớ hơn 4 năm khi cùng chia sẻ với nỗi bất hạnh của một người bạn thân, Carol. Cô ấy mắc bệnh ung thư đã di căn. Khi bệnh tình của Carol chuyển sang giai đoạn cuối, Sandra đã dành thời gian chăm sóc người bạn tại giường bệnh, động viên và giúp cô ấy viết tiểu sử cá nhân.

Carol cố gắng giảm thiểu việc dùng thuốc giảm đau để có thể kéo dài sự minh mẫn và duy trì tinh thần ổn định. Cô tranh thủ thời gian để viết những bức thư đặc biệt dành cho những đứa con của mình, thì thầm vào máy ghi âm hoặc nói với Sandra để Sandra ghi chép lại. Carol quả thực là một con người luôn chủ động, dũng cảm và quan tâm đến người khác. Cô là nguồn cảm hứng thực sự cho chúng tôi và nhiều người xung quanh.

Tôi không thể nào quên được ánh mắt của Carol một ngày trước khi cô mất và cảm nhận nỗi đau sâu thẳm của một con người có sức mạnh nội tâm vô cùng to lớn. Tôi có thể nhận ra trong đôi mắt ấy một cuộc đời đầy tính cách, sự cống hiến, hy sinh cũng như tình yêu, sự quan tâm và cảm kích dành cho những người thân yêu.

Trong những cuộc nói chuyện sau đó, tôi thường hỏi nhiều người rằng: “Có ai đã từng chứng kiến một người có một thái độ sống tuyệt vời cho đến giây phút cuối cùng không? Một phần tư số người tham dự trả lời rằng có. Tôi hỏi trong số họ có bao nhiêu người cảm thấy có sự thay đổi ở chính mình, dù là tạm thời, nhờ nguồn cảm hứng từ hành động dũng cảm của con người đó cũng như cảm nhận được sự trắc ẩn sâu sắc để có những hành động cao đẹp. Tất cả họ đều trả lời “có”.

Viktor Frankl cho rằng trong cuộc sống có ba giá trị trung tâm. Đó là *giá trị kinh nghiệm* - giá trị đến từ bên ngoài, *giá trị sáng tạo* - giá trị do chúng ta tạo ra, và *giá trị thái độ,* tức giá trị từ phản ứng của chúng ta trước những hoàn cảnh khó khăn, chẳng hạn như ở phút cuối đời.

Kinh nghiệm của tôi về con người cho thấy quan điểm của Frankl là đúng - tức giá trị cao nhất trong ba giá trị này là *giá trị thái độ,* xét về ý nghĩa mô thức hay khuôn mẫu nhận thức. Nói cách khác, điều quan trọng nhất là cách chúng ta *phản ứng* như thế nào đối với những gì chúng ta trải nghiệm.

Những hoàn cảnh khó khăn thường tạo ra các thay đổi về mô thức, tạo ra những khung tham chiếu hoàn toàn mới mẻ. Dựa vào đó, người ta nhìn thế giới, bản thân và những người khác, cũng như tìm hiểu xem cuộc sống xung quanh đòi hỏi những gì ở họ. Tầm nhìn của họ phản ảnh *giá trị thái độ,* là giá trị nâng cao và tạo nguồn cảm hứng cho tất cả mọi người.

4. NẮM THẾ CHỦ ĐỘNG

Bản chất cơ bản của con người là chủ động hành động

chứ không phải bị động đối phó. Cũng như chúng ta có quyền lựa chọn phản ứng phù hợp với hoàn cảnh và có được sức mạnh để tạo ra các hoàn cảnh.

Nắm thế chủ động không có nghĩa là tự đề cao chính mình, xúc phạm người khác hay tỏ ra hung hăng thô bạo mà là nhận thấy trách nhiệm của mình để làm cho sự việc xảy ra.

Trong nhiều năm, tôi đã tư vấn cho những người muốn tìm công việc tốt hơn là họ phải tỏ ra chủ động hơn, chẳng hạn như, làm các bài trắc nghiệm về mức độ quan tâm và năng lực, nghiên cứu về ngành nghề, thậm chí về những vấn đề cụ thể của tổ chức mà họ xin việc đang gặp phải. Và sau đó, tôi hướng dẫn họ làm một bản tự giới thiệu thật thuyết phục trong đó nêu rõ những năng lực của họ sẽ giúp giải quyết các vấn đề của tổ chức này như thế nào. Bản tự giới thiệu đó được gọi là "tiếp thị các giải pháp" và là một mô thức then chốt để đạt được thành công trong kinh doanh.

Cách làm trên thường mang lại hiệu quả. Có thể nói đây là một cách tiếp cận ảnh hưởng mạnh mẽ đến các cơ hội tìm việc làm, hay sự tiến thân. Nhưng nhiều người đã không có những bước đi cần thiết, đó là chủ động tạo ra các tình huống. Họ gặp một vài vấn đề như:

"Tôi không biết làm các bài trắc nghiệm về mức độ quan tâm và năng lực ở đâu."

"Làm sao tôi có thể nghiên cứu các vấn đề chuyên môn của tổ chức này được? Chẳng ai giúp tôi cả."

"Tôi không biết phải viết điều gì trong bản tự giới thiệu để có thể gây ấn tượng tốt với nhà tuyển dụng."

Rất nhiều người chỉ ngồi chờ việc tự đến, hay chờ ai đó quan tâm giúp đỡ họ. Còn những người chủ động luôn kiếm được việc làm tốt. Họ đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề, chứ không phải chỉ nêu ra vấn đề. Những người nắm thế chủ động làm bất cứ việc gì cần thiết, phù hợp với các nguyên tắc đúng đắn để hoàn thành công việc.

Mỗi khi bọn trẻ nhà tôi, dù là đứa bé nhất, có thái độ vô trách nhiệm, chỉ ngồi chờ ai đó đến làm giúp, chúng tôi liền bảo: "Hãy dùng R và I của mình đi!"(*)

Rèn luyện tinh thần trách nhiệm không phải là hạ thấp phẩm giá mà là khẳng định phẩm giá. Tính chủ động là một phần của bản chất con người, bằng cách tôn trọng bản chất chủ động của người khác, chúng ta sẽ đem lại cho họ ít nhất một hình ảnh phản chiếu rõ ràng không bị nhiễu từ chiếc gương xã hội.

Tất nhiên, điều đó còn tùy thuộc mức độ trưởng thành của mỗi người. Chúng ta không thể kỳ vọng sự hợp tác sáng tạo ở mức độ cao từ những người quá lệ thuộc về mặt tình cảm. Nhưng ít ra, chúng ta vẫn có thể khẳng định bản chất cơ bản của họ và tạo ra một bầu không khí dễ chịu để họ có thể nắm bắt các cơ hội và tự giải quyết vấn đề.

5. Chủ động hành động hay bị động đối phó?

Sự khác nhau giữa người chủ động và bị động cũng giống như sự khác nhau giữa ngày và đêm. Tôi không nói đến sự khác nhau ở mức độ 25 đến 50% của tính hiệu quả, mà là từ 5.000% trở lên, đặc biệt nếu những người chủ động là người thông minh, hiểu biết và nhạy cảm trong giao tiếp.

(*) R là chữ viết tắt của Resourcefulness - có nghĩa là sự tháo vát; I là chữ viết tắt của Initiative - nghĩa là sự chủ động.

Cần chủ động để có thể tạo ra sự cân bằng P/PC của sự thành đạt trong cuộc sống và xây dựng *7 Thói quen*. Khi nghiên cứu 6 thói quen đầu tiên, bạn sẽ thấy mỗi thói quen đều phụ thuộc vào sức mạnh của tính chủ động ở bạn. Mỗi thói quen đều đặt ra trách nhiệm để bạn hành động. Nếu chỉ ngồi chờ, bạn sẽ luôn rơi vào thế bị động đối phó. Khi đó, sự phát triển và cơ hội sẽ đến với người khác, ở chỗ khác.

Có một lần, tôi tham dự cuộc gặp mặt hàng quý của những người làm việc trong ngành xây dựng dân dụng, đến từ 20 tổ chức khác nhau. Vì đang trong thời kỳ suy thoái kinh tế nên ngành này chịu tác động rất nặng nề, và những người tham dự đều mang một tâm trạng đầy chán nản.

Trong ngày đầu, chủ đề thảo luận của chúng tôi là: "Điều gì đang xảy ra với chúng ta? Động lực kinh doanh nằm ở đâu?". Rất nhiều chuyện xảy ra do sức ép của môi trường kinh tế. Nạn thất nghiệp lan tràn, nhiều người trong số những người tham dự cuộc họp cũng đang phải sa thải nhân viên, thậm chí là cả bạn bè, người thân của mình để duy trì sự sống còn của doanh nghiệp. Vào cuối ngày thứ nhất, mọi người rất bi quan.

Ngày thứ hai, chúng tôi nêu ra câu hỏi: "Điều gì sẽ xảy ra trong tương lai?". Chúng tôi nghiên cứu các xu hướng của tình hình kinh tế và giả định rằng những điều này sẽ tạo nên tương lai của họ. Vào cuối ngày thứ hai, tâm trạng chung còn bi đát hơn. Sự việc thường hết sức tồi tệ trước khi khá hơn lên, và mọi người đều biết điều đó.

Do vậy, ngày thứ ba, chúng tôi quyết định chuyển sang những câu hỏi mang tính chủ động: "Phản ứng của chúng ta là gì? Chúng ta sẽ làm gì? Chúng ta sẽ chủ động hành

động trong tình huống này như thế nào?". Buổi sáng, chúng tôi thảo luận về cách quản lý và cắt giảm chi phí. Buổi chiều, chúng tôi bàn đến cách làm tăng thị phần. Chúng tôi tập trung vào những vấn đề thực tế và dễ thực hiện nhất. Cuộc họp đi đến kết thúc trong sự phấn chấn, niềm hy vọng và một thế chủ động mới.

Vào cuối ngày thứ ba, chúng tôi tổng kết hội nghị bằng câu trả lời cho câu hỏi "Tình hình kinh doanh ra sao?". Câu trả lời này có ba phần.

Phần 1: Hiện tại, tình hình đối với chúng tôi là không tốt, các xu hướng có vẻ tồi tệ hơn trước khi có thể lạc quan.

Phần 2: Tuy nhiên, những biện pháp chúng tôi đang bàn thảo là rất tốt, giúp quản lý tốt hơn, giảm các chi phí, tăng được thị phần.

Phần 3: Vì thế, tình hình kinh doanh sẽ tốt hơn.

Đứng trước vấn đề này, một người bị động sẽ nói gì? "Ồ, sao vậy, hãy đối mặt với thực tế đi. Những suy nghĩ tích cực và cách tự động viên tinh thần của anh cũng chỉ đến thế thôi. Trước sau gì cũng phải đối mặt với hiện thực."

Đó chính là sự khác biệt giữa tư duy chủ động và tư duy bị động. Chúng tôi đối mặt với thực tế đấy chứ. Chúng tôi đã đối mặt với thực tế về tình hình hiện nay và vạch kế hoạch cho tương lai. Chúng tôi có sức mạnh để lựa chọn phản ứng tích cực đối với những hoàn cảnh, tình huống đã được tiên liệu, chứ không nghĩ rằng những gì đang xảy ra trong môi trường kinh doanh sẽ quyết định số phận của chúng tôi.

Các doanh nghiệp, các cộng đồng dân cư, tổ chức, gia đình và từng cá nhân đều có thể luôn ở thế chủ động. Cần biết kết hợp sự sáng tạo và năng nổ của những cá nhân có

tinh thần chủ động để tạo ra một nền văn hóa thực sự có tính chủ động trong tổ chức. Không nên phó mặc cho hoàn cảnh! Mọi người cần chủ động hành động để đạt được những giá trị và mục đích chung.

6. LẮNG NGHE CHÍNH MÌNH

Thái độ và hành vi bắt nguồn từ những mô thức, nên qua quá trình tự nhận thức, mỗi người sẽ tự tìm thấy "tấm bản đồ" của bản thân. Ví dụ, ngôn từ của một người có thể là thước đo chính xác về mức độ chủ động của người đó.

Ngôn ngữ của những người luôn bị động là thoái thác và trốn tránh trách nhiệm:"Tôi là thế đó. Tôi chẳng thể làm gì khác hơn." (*Không phải tôi mà là người khác quyết định*).

"Anh ta làm tôi muốn phát điên!" *(Tôi không chịu trách nhiệm. Cuộc sống tình cảm của tôi bị chi phối bởi những sự việc nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi).*

"Tôi không thể làm được điều đó đâu. Tôi không có thời gian." *(Có gì đó bên ngoài –ví dụ như thời gian hạn hẹp – đang chi phối tôi).*

"Tôi phải làm việc đó". *(Hoàn cảnh hay người khác buộc tôi phải làm. Tôi không được tự do lựa chọn hành động).*

Những ngôn từ đó bắt nguồn từ một mô thức cơ bản của *thuyết tất định* và bao trùm nó là sự thoái thác trách nhiệm. *Tôi không chịu trách nhiệm, tôi không thể lựa chọn phản ứng của mình.*

Ngôn từ bị động	Ngôn từ chủ động
- Tôi không thể làm được gì nữa.	- Hãy tìm cách khác xem sao.
- Tôi là như thế đó.	- Tôi có thể chọn cách khác.
- Anh ta làm tôi phát điên.	- Tôi biết kiềm chế cảm xúc của mình.
- Họ không cho phép điều đó.	- Tôi có thể trình bày vấn đề thật thuyết phục.
- Tôi phải làm điều đó.	- Tôi sẽ lựa chọn một phản ứng thích hợp.
- Tôi không thể...	- Tôi chọn...
- Tôi buộc phải...	- Tôi thích...
- Giá như...	- Tôi sẽ làm...

Có lần, một sinh viên hỏi tôi: "Thầy có thể cho phép em nghỉ học được không? Em phải đi đánh quần vợt".

"Em *bị buộc phải* đi, hay là *tự em chọn*?", tôi hỏi.

"Em thực sự *phải* đi", cậu ta giải thích.

"Điều gì sẽ xảy ra nếu em không đi?"

"Họ sẽ đuổi em khỏi đội."

"Em có chấp nhận hậu quả đó không?"

"Không ạ."

"Nói cách khác, em *chọn* đi đánh quần vợt vì em muốn mình vẫn nằm trong danh sách đội. Thế còn chuyện gì sẽ xảy ra nếu em vắng tiết học này?"

"Em không biết."

"Hãy suy nghĩ kỹ đi. Hậu quả tất yếu của việc không lên lớp là gì?"

"Thầy sẽ đuổi học em, có phải vậy không?"

"Đó là một hậu quả có tính xã hội, là hậu quả giả tạo. Nếu em không tham gia vào đội quần vợt, em sẽ không chơi. Đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu em không lên lớp thì hậu quả tất yếu sẽ là gì?"

"Em đoán là em sẽ mất đi một số kiến thức."

"Đúng thế. Vậy em phải cân nhắc hậu quả này với hậu quả khác để có *sự lựa chọn*. Tôi biết rằng, nếu là tôi, tôi cũng sẽ đi đánh quần vợt. Nhưng đừng bao giờ nói rằng em buộc *phải* làm cái gì cả."

"Vậy *lựa chọn* của em sẽ là đi đánh quần vợt", cậu ta bẽn lẽn trả lời.

"Và bỏ buổi học này?", tôi nói kháy cậu ta.

Một vấn đề nghiêm trọng khác liên quan đến ngôn từ bị động là nó mang tính tiên đoán tự hoàn thành. Những người thụ động cảm thấy mình là nạn nhân và không kiểm soát được tình hình, không thấy mình có trách nhiệm về cuộc sống hay số phận của bản thân. Họ đổ lỗi cho các nguyên nhân bên ngoài, cho người khác, cho hoàn cảnh, thậm chí cả trăng sao trên trời cũng phải chịu trách nhiệm về tình cảnh họ gặp phải.

Tại một cuộc hội thảo, khi tôi đang nói về khái niệm tính chủ động, một người đàn ông bước đến và nói: "Này Stephen, tôi thích những điều anh đang nói. Nhưng mỗi người mỗi cảnh, chẳng ai giống ai. Hãy nhìn vào cuộc hôn nhân của tôi. Tôi thực sự lo lắng. Vợ chồng tôi không còn tình cảm với nhau như trước nữa. Tôi nghĩ rằng tôi không

còn yêu cô ấy nữa và cô ấy cũng không yêu tôi. Vậy tôi phải làm gì đây?".

"Anh chị không còn tình cảm với nhau thật ư?", tôi hỏi.

"Đúng vậy", anh ta khẳng định, "Và chúng tôi có ba đứa con. Tôi rất lo cho chúng. Theo anh nên giải quyết sao?"

"Hãy yêu cô ấy", tôi trả lời.

"Tôi nói rồi, tình yêu không còn nữa."

"Hãy cứ yêu."

"Tôi không hiểu anh nói gì. Tình yêu thật sự không còn nữa."

"Vậy thì càng phải yêu cô ấy. Nếu như tình cảm không còn thì đó là lý do xác đáng để.yêu."

"Nhưng làm sao anh có thể yêu một người khi anh không còn tình cảm?"

"Ông bạn ơi, yêu là một động từ. Còn tình yêu – cảm xúc – là kết quả của động từ đó. Vậy hãy chủ động hành động đi, hãy yêu thương cô ấy, chăm sóc, hy sinh vì cô ấy. Còn nữa, hãy lắng nghe cô ấy, thông cảm và động viên cô ấy. Liệu anh có muốn làm điều đó không?"

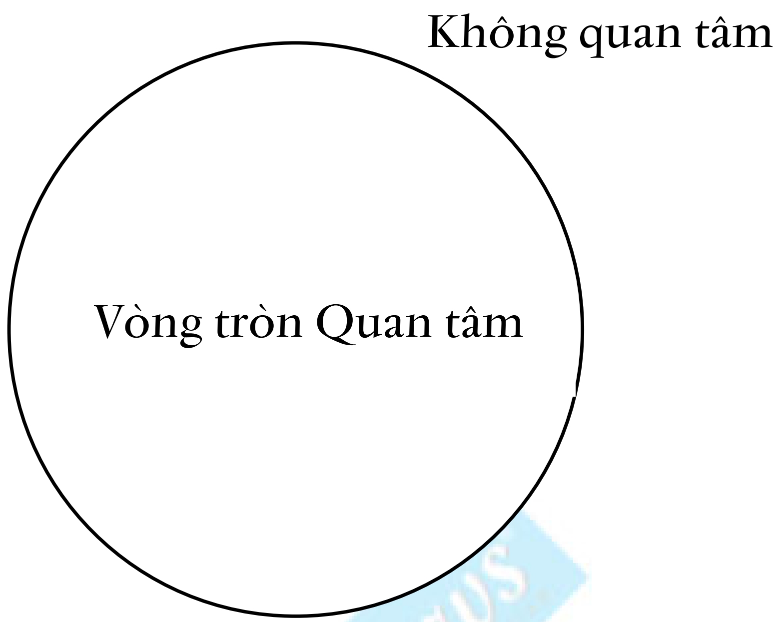
Yêu là một động từ, nhưng người bị động luôn coi đó là cảm xúc và họ bị cảm xúc chi phối. Hollywood thường có những kịch bản phim làm chúng ta tin rằng chúng ta không phải chịu trách nhiệm, rằng chúng ta là sản phẩm của những cảm xúc của mình. Các kịch bản của Hollywood không mô tả đúng thực tại. Nếu như cảm xúc có thể kiểm soát hành động của chúng ta, thì đó là vì chúng ta đã từ bỏ trách nhiệm của mình và chấp nhận để nó chi phối.

Những người chủ động luôn biết cách khiến cho "yêu thương" trở thành một động từ. Tình yêu là điều gì đó thôi thúc bạn hành động: hy sinh, cho đi cái tôi của mình, giống như người mẹ cho một đứa bé chào đời. Nếu bạn muốn nghiên cứu tình yêu, hãy nhìn vào những tấm gương hy sinh vì người khác, kể cả trường hợp người đó đã xúc phạm hay không đáp lại tình yêu của họ. Nếu là một bậc cha mẹ, bạn hãy nhìn vào tình yêu mình dành cho con cái. Tình yêu là một giá trị được thể hiện thông qua các hành động yêu thương. Người chủ động luôn để cho cảm xúc phục tùng các giá trị, Tình yêu là cảm xúc có thể lấy lại được

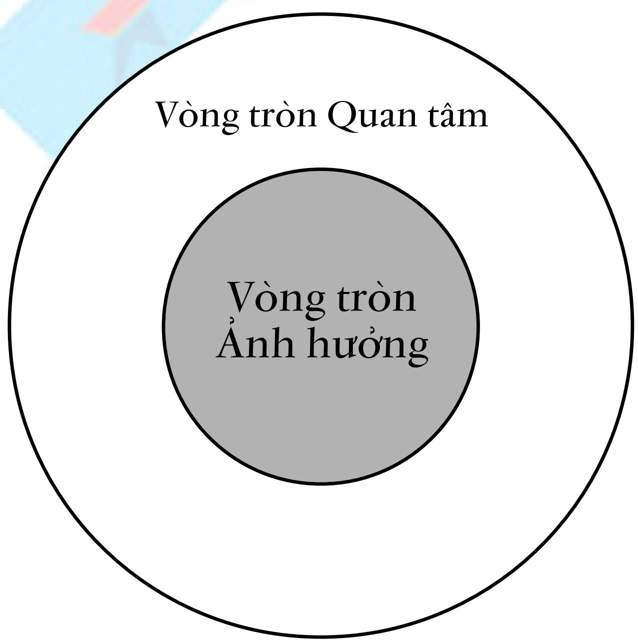
7. Vòng tròn Quan tâm và Vòng tròn Ảnh hưởng

Một cách tuyệt vời khác để tự nhận thức bản thân tốt hơn về khả năng luôn chủ động là quan sát xem chúng ta tập trung thời gian và sức lực của mình vào đâu.

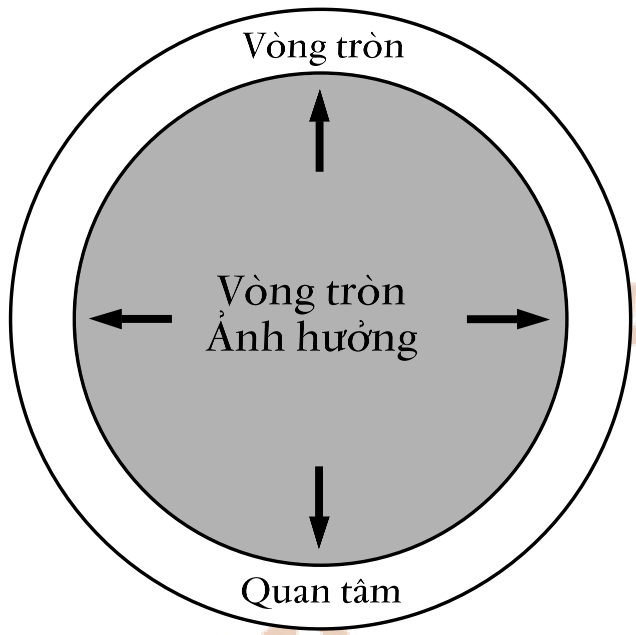
Mặc dù phạm vi quan tâm của con người là rất rộng – từ sức khỏe, con cái, công việc, đến cả tình hình nợ nước ngoài của quốc gia, chiến tranh hạt nhân,... - nhưng chúng ta có thể tách những điều mình quan tâm ra khỏi những cái vốn không có liên quan gì đặc biệt đến chúng ta, cả về phương diện lý trí lẫn tình cảm, bằng cách tạo ra một *Vòng tròn Quan tâm* như hình trang bên.



Khi quan sát các sự vật nằm trong Vòng tròn Quan tâm, chúng ta thấy rõ là có những mối quan tâm nằm trong và ngoài khả năng kiểm soát của chúng ta. Những gì có thể kiểm soát được, chúng ta sẽ gom vào một vòng tròn nhỏ hơn gọi là *Vòng tròn Ảnh hưởng.*



Bằng cách xác định vòng tròn nào thu hút hầu hết thời gian và sức lực của bạn, bạn sẽ biết được mức độ chủ động của mình.

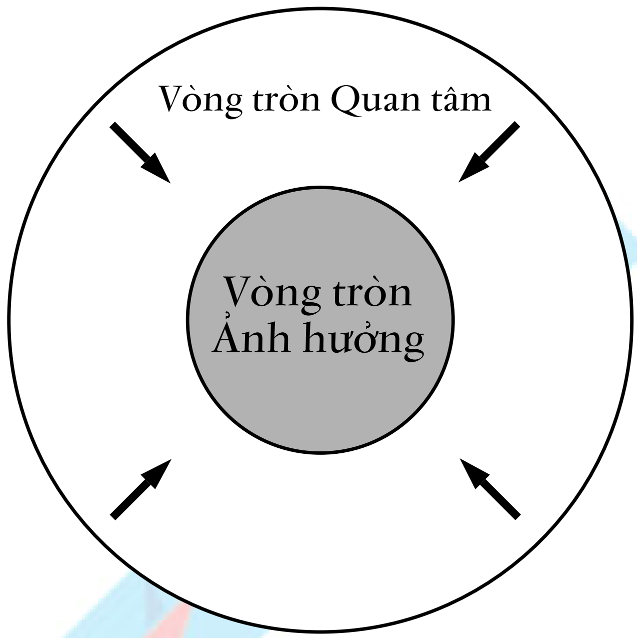


TIÊU ĐIỂM CHỦ ĐỘNG
(Năng lượng tích cực mở rộng *Vòng tròn Ảnh hưởng*)

Người chủ động tập trung nỗ lực của mình vào *Vòng tròn Ảnh hưởng*. Họ tập trung vào những sự việc, sự vật mà họ có thể kiểm soát. Bản chất năng lượng của họ là *tích cực*, nó mở rộng và khuếch đại, làm tăng chu vi *Vòng tròn Ảnh hưởng.*

Ngược lại, người bị động tập trung nỗ lực của mình vào *Vòng tròn Quan tâm*. Họ tập trung vào điểm yếu của người khác, vào những vấn đề của môi trường bên ngoài, vào hoàn cảnh nằm ngoài khả năng kiểm soát của họ. Sự tập

trung này dẫn đến các thái độ đổ lỗi, lên án và thói quen dùng ngôn từ bị động... Vô tình, họ tự biến mình thành nạn nhân. Sự tập trung này làm tăng năng lượng *tiêu cực*, cộng với việc bỏ mặc những điều họ có thể làm được, khiến cho *Vòng tròn Ảnh hưởng* bị thu nhỏ lại.



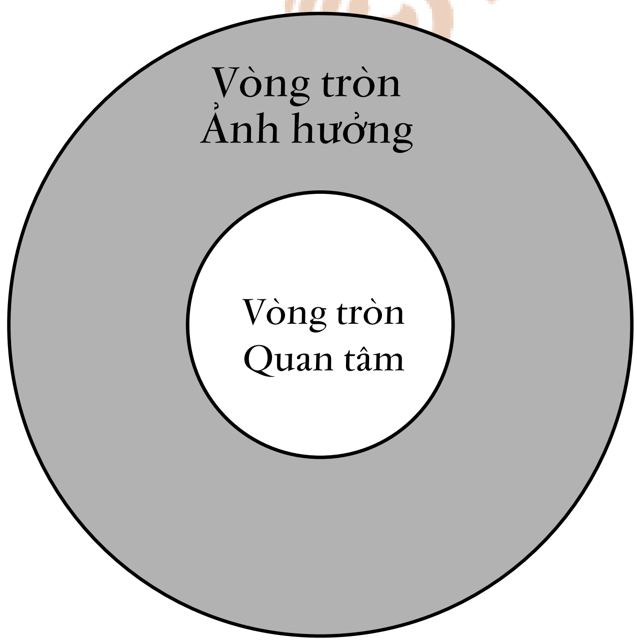
TIÊU ĐIỂM BỊ ĐỘNG
(Năng lượng tiêu cực thu nhỏ *Vòng tròn Ảnh hưởng*)

Chừng nào chúng ta còn tập trung vào *Vòng tròn Quan tâm*, còn để sự việc, sự vật bên trong vòng tròn này kiểm soát thì chúng ta không thể có hành động chủ động cần thiết để mang lại sự thay đổi tích cực.

Chuyện về cậu con trai của tôi gặp phải nhiều vấn đề nghiêm trọng ở trường như đã kể trên là một ví dụ. Chúng tôi chỉ chú ý đến *Vòng tròn Quan tâm* của mình gồm những

điểm yếu của thằng bé và cách cư xử của người khác đối với nó. Và chúng tôi chẳng làm được gì, ngoại trừ việc làm tăng thêm cảm giác hụt hẫng, bất lực và phụ thuộc của nó. Chỉ khi chuyển sang *Vòng tròn Ảnh hưởng*, tức tập trung vào các mô thức của chính mình, chúng tôi mới bắt đầu tạo ra được năng lượng tích cực làm thay đổi bản thân chúng tôi và cuối cùng tác động đến con trai mình. Thay vì chỉ lo lắng về những điều kiện ngoại cảnh, chúng tôi đã chủ động tác động ngược lại ngoại cảnh.

Do địa vị, sự giàu có, vai trò, hay do mối quan hệ xã hội của một người nên trong một vài tình huống *Vòng tròn Ảnh hưởng* của họ lớn hơn *Vòng tròn Quan tâm*.



Đó là sự phản ảnh của cái nhìn thiển cận về mặt tình cảm *tự thân* – thể hiện một lối sống ích kỷ.

Dù có thể phải có sự ưu tiên trong việc sử dụng ảnh hưởng của mình, người chủ động vẫn có *Vòng tròn Quan tâm* lớn ít nhất bằng *Vòng tròn Ảnh hưởng* và chấp nhận trách nhiệm sử dụng ảnh hưởng của mình một cách có hiệu quả.

8. Kiểm soát trực tiếp, kiểm soát gián tiếp và ngoài tầm kiểm soát

Những vấn đề chúng ta thường đối mặt trong cuộc sống có thể thuộc một trong ba loại sau: *kiểm soát trực tiếp* (những vấn đề liên quan đến hành vi của chính chúng ta); *kiểm soát gián tiếp* (những vấn đề liên quan đến hành vi của người khác) hay *ngoài tầm kiểm soát* (những vấn đề chúng ta không thể tác động được). Quan điểm chủ động xác định bước đầu tiên là giải quyết cả ba loại vấn đề bên trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* hiện tại của chúng ta.

Những vấn đề về *kiểm soát trực tiếp* sẽ được giải quyết bằng cách rèn luyện các thói quen. chúng nằm trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* và là *Thành tích Cá nhân* của Thói quen 1, 2 và 3.

Những vấn đề về *kiểm soát gián tiếp* sẽ được giải quyết bằng cách thay đổi các phương pháp gây ảnh hưởng và là *Thành tích Tập thể* của Thói quen 4, 5 và 6. Bản thân tôi đã nhận diện hơn 30 phương pháp khác nhau gây ảnh hưởng đến con người như: thấu hiểu thay vì đối đầu, làm gương thay vì thuyết phục. Những người chỉ có ba hoặc bốn phương pháp trong tay thường bắt đầu bằng lý lẽ và nếu không thành công, họ sẽ hoặc bỏ chạy, hoặc đương đầu. Thật dễ chịu biết bao nếu chấp nhận ý nghĩ rằng tôi có thể học được các phương pháp mới gây ảnh hưởng đến người

khác thay vì không ngừng lặp lại các phương pháp cũ rích, kém hiệu quả để "sửa đổi" người khác.

Các vấn đề *ngoài tầm kiểm soát* có trách nhiệm thay đổi những đường nét quan trọng trên gương mặt của chúng ta – nở nụ cười, hay chấp nhận một cách chân thật và nhẹ nhàng những vấn đề này và học cách chung sống với nó, mặc dù chúng ta không thích chúng. Bằng cách này, chúng ta không để cho chúng chi phối mình. Chúng ta chia sẻ tinh thần ẩn chứa trong lời cầu nguyện sau: "Chúa hãy ban cho con lòng can đảm để thay đổi những điều có thể và cần phải thay đổi, ban cho con sự thanh thản để chấp nhận những điều không thể thay đổi được, và trí khôn để phân biệt được sự khác biệt đó".

Bất kể vấn đề là *kiểm soát trực tiếp, kiểm soát gián tiếp* hay *ngoài tầm kiểm soát,* chúng ta vẫn có trong tay bước đầu tiên để xử lý. Thay đổi thói quen, thay đổi phương pháp gây ảnh hưởng và thay đổi cách thức nhìn nhận những vấn đề *ngoài tầm kiểm soát* đều nằm trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của chúng ta.

9. Mở rộng Vòng tròn Ảnh hưởng

Điều đáng khích lệ là trong khi lựa chọn phản ứng đối với tác động bên ngoài, chúng ta cũng gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoàn cảnh của mình, giống như khi thay đổi một phần công thức hóa học, kết quả của cuộc thí nghiệm cũng thay đổi.

Tôi từng làm việc trong nhiều năm cho một công ty do một người rất năng động lãnh đạo. Ông ấy là người thông minh, sáng tạo, có năng lực và có tầm nhìn chiến lược – ai cũng thấy điều đó. Nhưng ông ấy có cách quản lý rất độc

đoán. Ông ấy xem nhân viên như những kẻ làm công, không có tư duy và giao tiếp với họ bằng một giọng điệu rất kẻ cả.

Hậu quả tất yếu là hầu hết cán bộ quản lý đều xa lánh ông ấy. Họ thường tụ tập ở hành lang để phàn nàn về sếp và trao đổi những câu chuyện có vẻ rất thời sự và cụ thể, cứ như đang tìm cách giải quyết tình hình vậy. Các cuộc thảo luận bao giờ cũng như kéo dài vô tận, tuy nhiên, những người trong cuộc thì lại xem như mình không có trách nhiệm gì; tất cả là do sự yếu kém của vị lãnh đạo.

"Các bạn không thể hình dung nổi chuyện gì xảy ra lần đó đâu", một người nói, "Bữa đó, ông ấy đến phòng chúng tôi. Tôi đã chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng. Nhưng ông ấy đến và phán một cái lệnh từ trên trời xuống. Mọi thứ tôi mất hàng tháng trời chuẩn bị coi như công cốc. Tôi không biết liệu tôi còn có thể tiếp tục làm việc cho ông ấy nữa không. Còn bao lâu nữa ông ấy nghỉ hưu nhỉ?".

"Ông ấy mới 59", một người khác trả lời, "Liệu anh có thể chịu đựng thêm sáu năm nữa không?".

"Tôi không biết. Dù sao thì ông ấy cũng không phải là loại người chịu về hưu dễ dàng đâu!"

Nhưng trong số họ, có một người có tinh thần chủ động. Anh ấy được thúc đẩy bởi các giá trị chứ không phải bởi tình cảm. Anh ấy là người chủ động đưa ra hành động bằng phán đoán, cảm thông và nghiên cứu tình hình. Thay vì chỉ trích các điểm yếu của vị lãnh đạo, anh ấy tìm cách bù đắp. Nếu điểm yếu của ông ta là ở phong cách, anh ấy tìm cách làm cho các nhược điểm đó trở thành thứ yếu. Anh tập trung vào những điểm mạnh của ông chủ tịch – tầm nhìn, sự thông minh, tính sáng tạo. Anh ấy hiểu rõ tầm quan

trọng của ông chủ tịch đối với sự phát triển của công ty và cố gắng thông cảm với những mối quan tâm của ông ấy. Do đó khi cung cấp thông tin, anh ấy cũng đưa ra những kiến nghị dựa trên các phân tích đó. Rõ ràng, người đàn ông này đã biết tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình.

Vào một ngày, khi tôi ngồi cùng ông chủ tịch với tư cách là một cố vấn, ông ấy nói:

"Này Stephen, tôi không thể tin được những việc mà người này đã làm. Anh ấy không chỉ đáp ứng những gì tôi yêu cầu mà còn cung cấp thêm thông tin bổ sung cần thiết và đúng lúc. Anh ấy còn đưa cho tôi bảng phân tích về những điều tôi quan tâm nhất, và một bản kiến nghị nữa. Những kiến nghị này phù hợp với bảng phân tích, và bảng phân tích phù hợp với số liệu. Anh ấy thật tuyệt vời! Thật là nhẹ người khi có được một người giúp lo lắng phần việc kinh doanh".

Tại cuộc họp tiếp theo, tất cả các nhân viên quản lý khác vẫn bị lãnh đạo đối xử như cũ: "Anh làm cho tôi việc này...", "Nhiệm vụ của anh là phải...", chỉ trừ một người. Đối với người này, ông chủ tịch hỏi: "Ý anh thế nào?". Vậy là *Vòng tròn Ảnh hưởng* của anh ấy đã tăng lên. Sự kiện này nhanh chóng trở thành "tâm điểm" trong công ty. Hàng ngũ những cán bộ quản lý có tinh thần tiêu cực quay sang "nã đạn" tới tấp vào con người tích cực này.

Bản chất của người bị động là thoái thác trách nhiệm. Thật dễ khi nói "Tôi không chịu trách nhiệm". Phản ứng của những người này thường là tham gia vào một môi trường tiêu cực, cấu kết, đặc biệt nếu như nhiều năm qua họ đã tìm cách thoái thác trách nhiệm bằng cách vin vào sự yếu kém của người khác.

Còn người nhân viên tích cực này thì luôn có thái độ chủ động với các đồng nghiệp khác. Từng bước một, *Vòng tròn Ảnh hưởng* của anh ấy đối với họ ngày một lớn. Nó tiếp tục được mở rộng đến mức cuối cùng, bất kỳ ai khi đưa ra ý kiến hay đề nghị gì cũng đều muốn tham khảo anh ta, kể cả ông chủ tịch. Nhưng ông chủ tịch không cảm thấy đó là mối đe dọa vì người này sẽ bổ sung cho ông rất nhiều sức mạnh. Chính sự lựa chọn phản ứng trước hoàn cảnh, sự tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* mà anh ấy tạo ra được sự khác biệt.

Một số người giải nghĩa thuật ngữ "luôn chủ động" là chơi trội, hung hăng, và vô tâm, nhưng điều đó hoàn toàn không đúng. Người chủ động là những người khôn ngoan, được thúc đẩy bởi giá trị, họ hiểu hiện thực và biết điều nào là cần thiết.

Hãy nhìn vào Mahatma Gandhi(*). Trong khi bị chỉ trích ở Quốc hội vì không chịu tham gia vào Hội lên án Đế quốc Anh, Gandhi lặng lẽ trở về quê nhà. Tại đây, ông từng bước mở rộng *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình đối với những người nông dân. Sự ủng hộ và tin tưởng của họ vào ông ngày càng tăng. Mặc dù không có một địa vị chính trị nào, nhưng bằng lòng nhân ái, dũng cảm và tinh thần bất khuất đầy thuyết phục, cuối cùng, ông đã buộc nước Anh phải rút lui. Gandhi đã phá tan sự đô hộ chính trị đè nặng lên hơn 300 triệu dân Ấn bằng sức mạnh tối đa từ *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình.

(*) M. Gandhi: Nhà lãnh đạo kiệt xuất và đầu tiên của phong trào giành độc lập cho các nước thuộc địa trên thế giới mà không cần đến bạo lực. Ông đã tạo ra một khái niệm gọi là "giữ vững niềm tin". Bất chấp chiến tranh và bạo lực trong thế kỷ 20, Gandhi đã dạy cho loài người về giá trị của lòng tin, phi bạo lực và hòa bình.

10. "CÓ" VÀ "LÀ"

Có một cách để xác định xem mối quan tâm của chúng ta nằm trong vòng tròn nào là phân biệt giữa cái "có" và cái "là". *Vòng tròn Quan tâm* chứa đầy những cái "có":

"Tôi sẽ rất hạnh phúc khi có được một ngôi nhà và trả hết nợ ngân hàng..."

"Giá như tôi có một ông sếp không độc tài như vậy..."

"Giá như tôi có một ông chồng biết kiên nhẫn hơn..."

"Giá như tôi có những đứa con ngoan ngoãn hơn..."

"Giá như tôi có được một tấm bằng đại học..."

"Giá như tôi có nhiều thời gian hơn cho bản thân ..."

Còn *Vòng tròn Ảnh hưởng* thì chứa đầy những cái "là". Tôi sẽ là người kiên nhẫn hơn, là người khôn ngoan, là người đáng yêu. Đó là sự tập trung vào tính cách.

Với những người bị động, suy nghĩ của họ luôn luôn hướng về những cái ở "bên ngoài". Chính suy nghĩ đó có vấn đề. Họ để cho cái nằm "bên ngoài" chi phối. Họ suy nghĩ theo mô thức *"bắt đầu từ bên ngoài"*. Theo họ, cần phải thay đổi những cái ở ngoài trước khi thay đổi bản thân.

Còn quan điểm chủ động là thay đổi *"bắt đầu từ bên trong"*. Bằng cách thay đổi như thế, chúng ta mới có thể gây ảnh hưởng tích cực đến cái bên ngoài.

Một trong những câu chuyện tôi thích nhất là câu chuyện trong kinh cựu ước, một phần của nền tảng Do Thái giáo. Đó là câu chuyện của Joseph, người đã bị những người anh em của mình bán làm nô lệ tại Ai Cập khi mới 17 tuổi. Bạn có thể hình dung ông ấy sẽ dễ dàng buông xuôi

đến thế nào. Ông sẽ không ngừng than trách cuộc đời lam lũ làm tôi tớ cho Potiphar, hoặc buộc tội những kẻ bạc ác đã đẩy ông vào bước đường khốn cùng. Nhưng Joseph là một người luôn chủ động. Ông tập trung vào chữ *là*. Và chỉ trong một thời gian ngắn, ông trở thành người quản gia cho nhà Potiphar. Ông ấy quản lý mọi thứ mà Potiphar có vì ông rất được tin cậy.

Thế rồi đến một ngày, Joseph bị bắt trong một tình huống phức tạp và đã bị cầm tù oan trong 13 năm. Nhưng một lần nữa, ông lại thể hiện bản lĩnh của một người luôn chủ động. Ông tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* - vòng tròn chứa cái *là*, thay vì cái *có*. Không lâu sau đó, ông trở thành người cai quản nhà tù và cuối cùng cai quản cả nước Ai Cập, chỉ đứng sau Hoàng đế (Pharaoh).

Tôi hiểu rằng ý tưởng này là một sự thay đổi mô thức triệt để đối với nhiều người. Thật dễ khi đổ lỗi cho người khác, cho điều kiện hay hoàn cảnh về tình trạng bế tắc của mình. Nhưng chúng ta có trách nhiệm – có thể chủ động kiểm soát cuộc sống của chúng ta và tác động trở lại hoàn cảnh một cách mạnh mẽ bằng cách tập trung vào chữ *là*, vào chính bản thân mình.

Nếu cuộc sống hôn nhân của tôi gặp trục trặc thì sẽ ích lợi gì khi tôi không ngừng kể tội vợ mình? Khi thừa nhận rằng mình không có trách nhiệm trong chuyện này, tôi đã tự biến mình thành một nạn nhân và dấn mình vào một tình huống tiêu cực. Tôi cũng đánh mất cả khả năng gây ảnh hưởng đến cô ấy. Thái độ rầy la, lên án gay gắt của tôi chỉ càng khiến cho cô ấy cảm thấy mình đúng. Sự chỉ trích của tôi còn tồi tệ hơn những gì mà tôi muốn làm để uốn nắn vợ mình. Khả năng gây ảnh hưởng tích cực đến hoàn cảnh của tôi dần dần bị mất đi.

Nếu thực sự muốn cải thiện tình hình, tôi phải tập trung vào cái tôi có thể kiểm soát được – đó là bản thân tôi. Tôi cần chấm dứt việc tìm cách chấn chỉnh vợ mình và tập trung khắc phục nhược điểm của chính mình. Chỉ bằng cách trở thành một người chồng tốt, biết yêu thương và ủng hộ vô điều kiện đối với vợ mình, tôi mới có thể làm cho cô ấy cảm thấy sức mạnh của tính chủ động và sẽ đáp lại tương tự. Nhưng dù kết quả có thế nào, cách tích cực nhất mà tôi có thể tác động vào hoàn cảnh của mình là tập trung vào bản thân, vào mô thức của mình.

Có nhiều cách để điều chỉnh bản thân trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* – *là* một người biết lắng nghe nhiều hơn , *là* một người bạn đời đáng yêu hơn, *là* một sinh viên tốt hơn, *là* một nhân viên tận tụy và dễ hợp tác hơn. Đôi khi, điều có tính chủ động nhất mà chúng ta có thể làm là cảm thấy hạnh phúc hoặc nở một nụ cười chân thành.

Hạnh phúc hay bất hạnh nằm ở sự lựa chọn của chúng ta. Đừng để những thứ "bên ngoài" như thời tiết, tình hình chính trị, sự khủng hoảng tài chính quốc gia... nằm trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của chúng ta. Hãy luôn chủ động! Chúng ta có thể mang sức mạnh tích cực đó bên mình, bất kỳ lúc nào, ở đâu. Chúng ta vẫn có thể hạnh phúc và chấp nhận những thứ hiện thời chúng ta chưa kiểm soát được để tập trung nỗ lực vào những thứ mà chúng ta có thể kiểm soát.

11. Phía bên kia của thất bại

Trước khi chuyển mục tiêu cuộc sống vào *Vòng tròn Ảnh hưởng,* chúng ta cần xem xét sâu hơn hai nội dung nằm trong *Vòng tròn Quan tâm*: sai lầm và hệ quả.

Chúng ta có quyền tự do lựa chọn hành động, chứ không được tự do lựa chọn hệ quả của những hành động đó. Hệ quả bị chi phối bởi các quy luật tự nhiên, nó nằm bên ngoài *Vòng tròn Quan tâm*. Chúng ta có thể quyết định bước vào giữa đường ray, đối mặt với một con tàu đang lao tới, nhưng chúng ta không thể quyết định điều gì sẽ xảy ra sau khi con tàu đâm vào mình.

Chúng ta có thể quyết định là người thiếu trung thực trong giao kèo làm ăn và hậu quả xã hội của quyết định đó có thể khác nhau, tùy thuộc hành vi gian dối của chúng ta có bị phát hiện hay không. Thế nhưng, hệ quả tự nhiên đối với bản chất của chúng ta là một kết quả cố định.

Hành vi của chúng ta bị chi phối bởi các nguyên tắc. Chung sống hài hòa với các nguyên tắc sẽ đem lại hệ quả tích cực; vi phạm nguyên tắc sẽ đem lại hệ quả tiêu cực. Chúng ta tự do lựa chọn phản ứng trong mọi hoàn cảnh, nhưng khi làm thế, chúng ta cũng lựa chọn luôn hậu quả kèm theo, như câu ngạn ngữ: "Khi chúng ta cầm lấy một đầu gậy thì đầu kia cũng được nâng lên".

Chắc chắn trong cuộc đời mỗi người, không ít lần chúng ta cầm một chiếc gậy lên rồi mới phát hiện ra rằng đó không phải là chiếc gậy tốt. Sự lựa chọn của chúng ta đã đưa đến những hậu quả xấu hơn, so với khi chúng ta không lựa chọn. Nếu có cơ hội lựa chọn lại một lần nữa, chắc chắn chúng ta sẽ làm khác đi. Chúng ta gọi những sự lựa chọn đó là sai lầm, và đó là điều đáng để chúng ta suy ngẫm.

Đối với những ai đang phải sống trong nỗi ân hận, thì bài tập cần thiết cho tính luôn chủ động là phải nhận thức được rằng: những sai lầm quá khứ cũng nằm trong *Vòng tròn Quan tâm*. Chúng ta không thể làm lại từ đầu, cũng

không thể xóa bỏ hay kiểm soát được hệ quả của sai lầm đã xảy ra.

Quan điểm của người luôn chủ động đối với sai lầm là thừa nhận ngay sai lầm đó để sửa chữa và rút ra bài học. Điều này thực sự biến sai lầm thành thành công, như T. J. Watson, người sáng lập công ty IBM, đã nói: "Thắng lợi nằm ở phía bên kia của thất bại".

Nhưng nếu không thừa nhận, không sửa chữa sai lầm cũng như không rút ra bài học kinh nghiệm thì đó lại là một sai lầm khác. Nó thường đưa người ta vào con đường tự lừa dối mình, tự ru ngủ mình, và thường gắn với sự duy lý (sự lừa dối duy lý) đối với bản thân và người khác. Sai lầm thứ hai này che đậy, làm tăng tác hại và ảnh hưởng của sai lầm thứ nhất, gây tổn thất lớn hơn cho bản thân. Không phải sai lầm của người khác, hay thậm chí không phải sai lầm của bản thân mà chính là phản ứng của chúng ta đối với những sai lầm đó gây tác hại lớn cho chúng ta. Rượt đuổi theo con rắn độc đã cắn mình chỉ càng làm cho chất độc lan tỏa khắp cơ thể. Tốt hơn hết, chúng ta hãy tìm ngay biện pháp để lấy chất độc ra khỏi cơ thể.

Phản ứng của chúng ta đối với bất kỳ sai lầm nào cũng đều có ảnh hưởng đến chất lượng của những sự việc sau đó. Điều quan trọng là thừa nhận và sửa chữa ngay các sai lầm để chúng không còn ảnh hưởng đến ta và giúp ta trở nên mạnh mẽ hơn.

12. CAM KẾT VÀ GIỮ LỜI

Ngay tại trung tâm của *Vòng tròn Ảnh hưởng* là khả năng cam kết và giữ lời của chúng ta. Những cam kết đối với bản thân, những người xung quanh và sự nhất quán thực hiện

các cam kết đó là bản chất, là điều cốt lõi cho sự trưởng thành và là sự thể hiện rõ nhất của tính chủ động. Thông qua khả năng thiên phú của con người, cùng với sự tự nhận thức và lương tâm, chúng ta ý thức được những điểm yếu, những mặt cần hoàn thiện, những khía cạnh thuộc về trí tuệ có thể phát triển hơn, các thói quen cần được thay đổi hay loại bỏ. Sau đó, khi thừa nhận và sử dụng *trí tưởng tượng* và *ý chí độc lập* của mình để hành động dựa trên nhận thức đó – đưa ra những lời hứa, đặt ra các mục tiêu, và trung thực với chúng – chúng ta sẽ xây dựng được sức mạnh của tính cách để có thể làm được bất kỳ điều gì tích cực trong cuộc sống.

Chính từ nhận thức này, chúng ta sẽ thấy có hai phương pháp để làm chủ cuộc sống. Một là, *đưa ra lời hứa* và giữ lời hứa. Hai là, *đặt ra một mục tiêu* và phấn đấu để đạt được mục tiêu đó. Khi chúng ta đưa ra và giữ lời thực hiện các cam kết, dù nhỏ, chúng ta sẽ xác lập được sự trung thực bên trong, cho ta ý thức về sự tự chủ và lòng can đảm cũng như sức mạnh để nhận lấy nhiều trách nhiệm hơn trong cuộc sống. Bằng cách đó, dần dần, danh dự sẽ trở nên quan trọng hơn tâm trạng của bản thân.

Khả năng đưa ra và thực hiện các cam kết đối với bản thân là yếu tố cốt lõi nhất của quá trình xây dựng các thói quen cơ bản cho sự thành đạt. Kiến thức, kỹ năng, và khát vọng đều nằm trong tầm kiểm soát của chúng ta. Chúng ta có thể tác động vào một trong ba nội dung trên, hoặc cả ba, để làm tăng tính cân bằng giữa chúng. Khi sự giao thoa giữa chúng ngày một nhiều hơn, chúng ta sẽ càng lĩnh hội sâu sắc hơn các nguyên tắc - là cơ sở cho các thói quen - và tạo ra sức mạnh tính cách giúp chúng ta hướng tới sự thành đạt một cách thật cân bằng.

13. TÍNH CHỦ ĐỘNG: CUỘC TRẮC NGHIỆM 30 NGÀY

Chúng ta không cần phải kinh qua những ngày đen tối trong các trại tập trung chết chóc như Frankl để nhận thức và phát triển tính chủ động của mình. Từ các sự kiện xảy ra hàng ngày, chúng ta cũng có thể phát triển khả năng này để xử lý những sức ép bất thường trong cuộc sống, ví dụ cách xử lý tình huống kẹt xe, cách phản ứng đối với một khách hàng đang cáu kỉnh hay một đứa con bướng bỉnh... Đó là cách chúng ta nhìn nhận một sự việc để biết đâu là vấn đề mình cần tập trung giải quyết.

Tôi muốn bạn thử nghiệm nguyên tắc chủ động này trong vòng 30 ngày. Bạn chỉ cần áp dụng và quan sát kết quả. Trong vòng một tháng, bạn hãy tập trung vào *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình. Bạn chỉ cần đưa ra những cam kết nho nhỏ và thực hiện chúng. Hãy là người hướng dẫn chứ không là người phán xét. Hãy làm gương chứ đừng chỉ trích. Hãy đưa ra giải pháp, chứ không làm vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn.

Hãy thử nghiệm các nguyên tắc trên trong cuộc sống hôn nhân, trong gia đình và trong công việc của bạn. Đừng bàn cãi về những điểm yếu của người khác. Đừng biện hộ cho lỗi lầm của mình. Khi mắc sai lầm, bạn nên thừa nhận, sửa chữa và rút ra bài học kinh nghiệm ngay lập tức. Đừng để mình sa vào thói quen lên án và trách móc người khác. Hãy tập trung vào những gì bạn có khả năng kiểm soát. Hãy tập trung vào chính mình và luôn là chính mình.

Hãy nhìn vào nhược điểm của người khác bằng ánh mắt thông cảm chứ không lên án. Vấn đề không phải ở chỗ họ không làm hay không nên làm một việc gì đó, mà chính là ở sự lựa chọn phản ứng của bạn trước tình huống xảy ra

và điều bạn nên làm. Nếu bạn bắt đầu suy nghĩ rằng vấn đề "nằm ở bên ngoài" thì hãy dừng lại. Suy nghĩ đó chính là "vấn đề" của bạn.

Nếu ta thể hiện quyền tự do lựa chọn của mình thường xuyên thì cái quyền ấy càng được mở rộng. Những ai không làm như vậy sẽ nhận thấy tự do của họ đang dần bị xói mòn cho đến khi mất hẳn. Họ buộc phải đóng những vai diễn theo "kịch bản" của cha mẹ, của cộng sự và của xã hội.

Có trách nhiệm tức là có khả năng phản ứng đúng đắn trước mọi điều kiện và hoàn cảnh. Đây là điều thiết yếu đối với sự thành đạt, hạnh phúc của bất kỳ ai. Điều cuối cùng tôi muốn nói là mỗi chúng ta đều cần phải làm chủ được cuộc sống của riêng mình, trong mọi hoàn cảnh, mọi điều kiện.

CÁC GỢI Ý THỰC HÀNH:

1. Hãy lắng nghe lời ăn tiếng nói của mình và những người xung quanh trong một ngày xem có bao nhiêu lần bạn hoặc người khác sử dụng những ngôn từ bị động như "Giá như ...", "Tôi không thể ..." hay "Tôi buộc phải ...".

2. Tiên liệu một tình huống bạn có thể sẽ gặp phải trong tương lai gần mà theo kinh nghiệm cá nhân, bạn có thể sẽ hành động một cách bị động. Hãy điểm lại tình huống đó trong phạm vi *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn. Bạn sẽ chủ động phản ứng như thế nào?

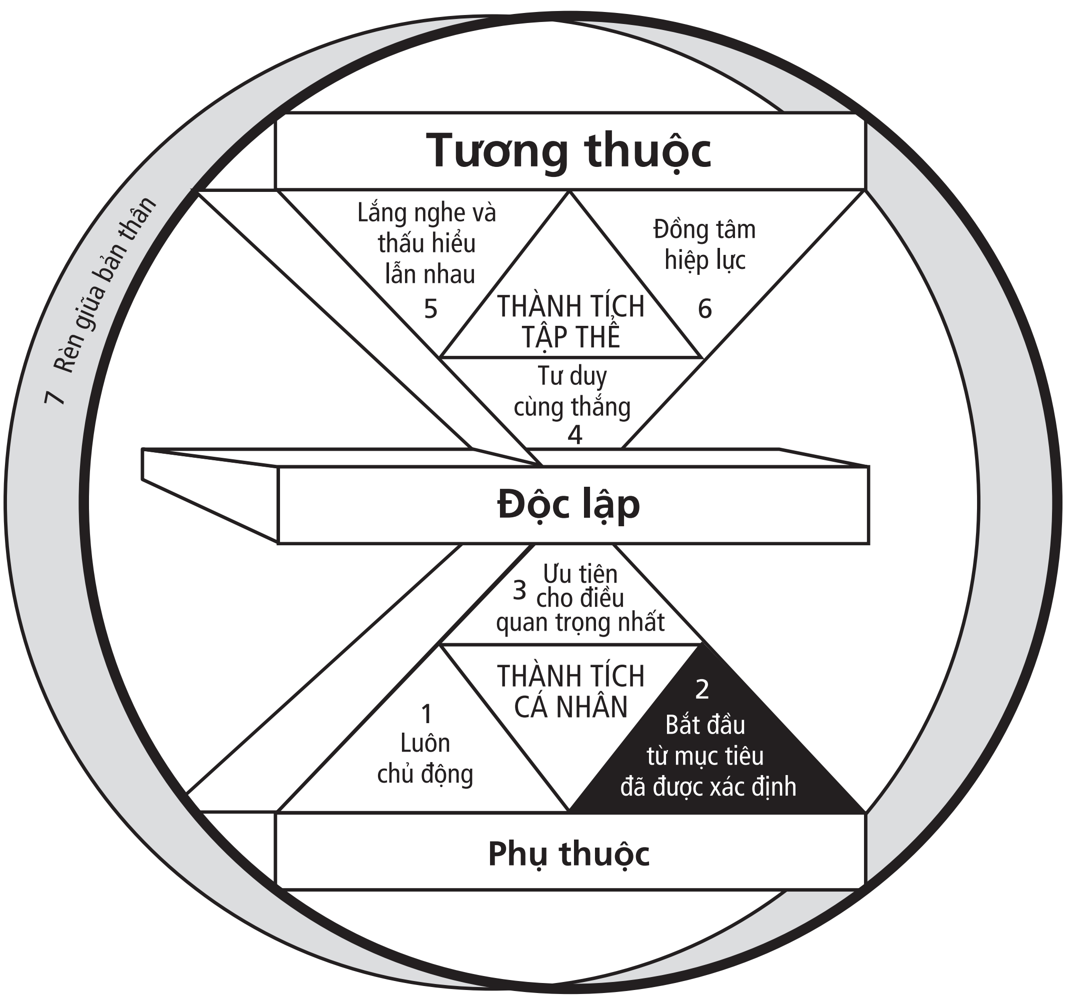
   Hãy dành thời gian ôn lại các kinh nghiệm đã qua và hình dung phản ứng của bạn trước một tình huống giả định nào đó. Hãy ghi nhớ những gì đã xảy ra giữa quá trình kích thích và phản ứng. Hãy đặt ra cam kết với bản thân và thực hành quyền tự do lựa chọn thái độ hoặc phản ứng của mình.

3. Hãy chọn ra một rắc rối tại nơi bạn làm việc hay trong cuộc sống đang làm bạn khó chịu. Cố gắng xác định xem đó là vấn đề bạn có thể kiểm soát trực tiếp, gián tiếp, hay ngoài tầm kiểm soát. Hãy định dạng bước giải quyết vấn đề thứ nhất trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* và thực hiện nó.

4. Hãy thử trắc nghiệm trong 30 ngày về khả năng chủ động của bạn. Chú ý ghi nhận sự thay đổi trong *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn.

Thói quen thứ hai

BẮT ĐẦU TỪ MỤC TIÊU ĐÃ ĐƯỢC XÁC ĐỊNH



Các nguyên tắc lãnh đạo bản thân

"Những gì lùi lại phía sau,
những gì còn ở phía trước
đều chẳng là gì so với cái nằm bên trong
chính bản thân mỗi người."

- Oliver Wendell Holmes

Bây giờ, bạn hãy tìm một chỗ yên tĩnh và tập trung vào những trang tiếp theo để thực sự mở ra *cánh cửa của sự thay đổi* bên trong tâm hồn mình.

Bằng trí tưởng tượng, hãy hình dung bạn đang dự đám tang một người thân. Hình dung bạn lái xe đến nhà tang lễ hay nhà thờ, rồi đưa xe vào bãi đỗ, xuống xe. Khi bạn bước vào bên trong tòa nhà, bạn để ý thấy các vòng hoa, và nghe tiếng nhạc cầu hồn thâm trầm. Bạn nhận ra những gương mặt quen thuộc, bạn bè và gia đình... Bạn cảm nhận được sự chia sẻ, cảm thông từ những người hiện diện xung quanh bạn.

Khi tiến lên và nhìn vào quan tài, bạn thình lình đối mặt với chính mình. Đây sẽ là lễ tang của chính bạn sau vài chục năm nữa. Tất cả những người này đến đây để viếng bạn, để bày tỏ tình cảm yêu thương và sự cảm kích về sự cống hiến của bạn.

Khi ngồi vào băng ghế chờ buổi lễ bắt đầu, bạn đọc tờ chương trình trong tay. Sẽ có bốn người đọc điếu văn. Đầu tiên là một người trong gia đình bạn. Người thứ hai là một người bạn – anh ta hiểu rất rõ về bạn. Người thứ ba là một đồng nghiệp của bạn. Và người thứ tư là một vị linh mục - đại diện cộng đồng nơi bạn sinh sống. Bạn muốn những người đọc điếu văn này nói gì về con người và cuộc đời bạn?

Bạn muốn họ mô tả bạn là một người chồng/vợ, một người cha/mẹ, một đứa con, một người bạn, hay một đồng nghiệp như thế nào?

Bạn muốn họ thấy được tính cách gì ở con người bạn? Hay bạn muốn họ ghi nhớ sự cống hiến hoặc thành tích nào đó của bạn? Hãy nhìn những người xung quanh bạn và tự hỏi bạn đã làm được gì để trở thành một tấm gương sáng trong lòng họ?

Trước khi đọc tiếp, hãy dành vài phút để ghi chép cảm tưởng của bạn. Việc này sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn Thói quen thứ hai.

1. "BẮT ĐẦU TỪ MỤC TIÊU ĐÃ ĐƯỢC XÁC ĐỊNH" CÓ NGHĨA LÀ GÌ?

Nếu tham gia một cách nghiêm túc vào thí nghiệm trên, sẽ có những khoảnh khắc bạn chạm đến những giá trị cơ bản, sâu xa trong tâm hồn mình. Bạn sẽ có cuộc tiếp xúc ngắn với hệ thống hướng dẫn nội tâm ngay tại trung tâm *Vòng tròn Ảnh hưởng* của bạn.

Hãy ngẫm nghĩ những lời sau đây của Joseph Addison:

"Khi nhìn vào bia mộ của những con người vĩ đại, mọi cảm giác ghen tỵ trong tôi biến mất. Khi đọc văn bia ghi lại

những lời hay ý đẹp, mọi dục vọng tầm thường trong tôi tiêu tan. Khi chứng kiến nỗi đau buồn khôn xiết của những bậc cha mẹ bên nấm mồ, tôi quặn lòng thương cảm. Khi đứng trước nấm mồ của cha mẹ, tôi nghĩ đến hư danh của những kẻ mà chúng ta buộc phải tuân lệnh: các bậc vua chúa. Họ nằm bên cạnh những kẻ đã hạ bệ họ – những kẻ kình địch lại sát vai nhau khi lìa đời. Trước những anh hùng hào kiệt đã phân chia thế giới bằng các cuộc tranh chấp đổ máu, tôi suy ngẫm trong đau buồn và ngạc nhiên trước toan tính nhỏ nhặt của loài người. Khi đọc những ngày tháng ghi trên bia mộ, trong đó có một số người vừa chết vào ngày hôm qua, và một số đã chết cách đây 600 năm, tôi nghĩ đến cái ngày trọng đại khi tất cả chúng ta đều là những người đương thời, và cùng nhau hiện diện..."

Mặc dù Thói quen thứ hai áp dụng trong nhiều hoàn cảnh và cung bậc cuộc sống khác nhau, nhưng ứng dụng cơ bản nhất của nó là *bắt đầu ngay từ ngày hôm nay bằng những mục tiêu đã được xác định*. Lấy hình tượng, hình ảnh hay mô thức cuối đời bạn làm khung tham chiếu hay chuẩn mực để xem xét mọi thứ khác. Mỗi chặng đường đời – hành vi của bạn ngày hôm nay, trong tương lai, tuần sau, tháng sau – sẽ được xem xét trong bối cảnh tổng thể bao gồm những điều có ý nghĩa nhất đối với bạn. Bằng cách ghi nhớ những mục tiêu đó, bạn mới có thể tin chắc vào những gì bạn làm, vào một ngày cụ thể nào đó, sẽ không vi phạm các chuẩn mực mà mình đã xác định là quan trọng nhất. Và mỗi một ngày bạn sống sẽ góp phần tích cực cho mục tiêu mà bạn đã xác định trong suốt cuộc đời mình.

Bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định có nghĩa là xuất phát bằng một sự hiểu biết rõ ràng về đích đến của bạn. Điều đó có nghĩa là bạn biết nơi mình muốn đến, do đó bạn sẽ hiểu

rõ hiện tại mình đang ở đâu để luôn đi đúng hướng.

Con người thật dễ sa vào những chiếc bẫy của đời thường, của cuộc mưu sinh hàng ngày. Họ lao vào làm việc ngày một nhiều hơn nhằm leo lên bậc cao nhất của chiếc thang danh vọng, để rồi phát hiện ra rằng chiếc thang bắc nhầm bức tường. Mọi người đều bận rộn, thậm chí rất bận rộn với cuộc sống nhưng sự bận rộn đó nhiều khi không mang lại hiệu quả. Cuối cùng, họ phát hiện ra rằng họ đã giành được những thắng lợi rỗng tuếch. Thành công đạt được bằng cái giá của những thứ còn quý giá hơn chính sự thành công. Những con người thuộc mọi tầng lớp xã hội - bác sĩ, viện sĩ, diễn viên, chính trị, doanh nhân, vận động viên, thợ ống nước... - thường phấn đấu để có được thu nhập nhiều hơn, địa vị xã hội cao hơn, hay trình độ chuyên môn tốt hơn. Nhưng rồi họ lại phát hiện ra rằng động cơ thúc đẩy họ đạt được mục tiêu đã che khuất những gì thực sự có ý nghĩa với họ.

Cuộc sống của chúng ta sẽ khác đi nếu chúng ta nhận thức được điều gì thực sự quan trọng và giữ những hình ảnh đó trong tâm trí. Chúng ta sẽ làm chủ được bản thân và làm những điều có ý nghĩa nhất. Chúng ta có thể rất bận rộn, làm việc rất tốt nhưng chỉ có hiệu quả khi chúng ta bắt đầu bằng một mục tiêu rõ ràng.

Nếu cân nhắc kỹ những điều bạn muốn nghe người khác đánh giá về mình, bạn sẽ tìm ra định nghĩa của sự thành công. Định nghĩa đó có thể rất khác với định nghĩa bạn đang nghĩ trong đầu, có thể không phải là tiền tài, địa vị, danh tiếng hay bất cứ thứ gì mà bạn phấn đấu để đạt cho bằng được.

Khi bắt đầu một cách có mục đích, bạn sẽ có một viễn

cảnh khác biệt. Một người đã hỏi một người khác khi người bạn chung của họ mất đi: "Anh ấy có để lại gì nhiều không?". Người kia đáp: "Anh ấy để lại tất cả".

2. Mọi sự vật đều được sáng tạo hai lần

Thói quen *bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định* được dựa trên nguyên lý *mọi sự vật đều được sáng tạo hai lần*. Sáng tạo lần thứ nhất là sáng tạo tinh thần, và sáng tạo lần thứ hai là sáng tạo vật chất.

Hãy lấy việc xây một ngôi nhà làm ví dụ. Bạn đã sáng tạo nó bằng hình ảnh trong đầu đến từng chi tiết trước khi hạ búa đóng chiếc đinh đầu tiên lên công trình. Bạn cố gắng hình dung một cách rõ ràng kiểu dáng ngôi nhà. Nếu muốn có một ngôi nhà mà cả gia đình có thể sum họp, bạn vạch ra kế hoạch xây một căn phòng nơi mọi người có thể quây quần vui vẻ bên nhau. Hoặc muốn tạo không gian mở cho phòng chơi của bọn trẻ, bạn sẽ mở một cánh cửa lùa... Bạn dự định điều đó bằng ý tưởng cho đến khi có được một bức tranh rõ ràng về ngôi nhà bạn muốn.

Rồi bạn thể hiện ý tưởng đó trên bản vẽ và lên kế hoạch thi công. Tất cả điều này được thực hiện trước khi việc động thổ bắt đầu. Nếu không làm như vậy thì ở lần sáng tạo thứ hai, tức là sự sáng tạo vật chất, bạn sẽ phải có nhiều thay đổi tốn kém, có thể khiến chi phí tăng gấp đôi.

Quy tắc của thợ mộc là "hai lần đo, một lần cắt", nghĩa là bạn phải suy nghĩ kỹ mọi thứ trước khi hành động. Bạn phải chắc chắn rằng bản thiết kế, tức sự sáng tạo đầu tiên, phải thực sự đúng với cái bạn muốn có, sau đó mới sử dụng đến gạch và vữa. Nghĩa là bạn bắt đầu công việc bằng một mục đích đã xác định rõ ràng.

Hãy xem một ví dụ khác trong lĩnh vực kinh doanh. Nếu muốn thành công, bạn phải xác định rõ ràng mục tiêu kinh doanh của mình. Bạn cần cân nhắc kỹ lưỡng về sản phẩm hay dịch vụ mà bạn muốn đưa vào thị trường, rồi tổ chức các hoạt động có liên quan như tài chính, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tiếp thị, nhân sự, cơ sở vật chất v.v. Kế hoạch, mục tiêu ban đầu thường quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Phần lớn các thất bại trong kinh doanh đều khởi phát từ sự sáng tạo đầu tiên: thiếu vốn, đánh giá sai thị trường hay không có một kế hoạch kinh doanh khả thi.

Làm cha làm mẹ cũng vậy, nếu muốn nuôi dạy con cái thành người có trách nhiệm, có kỷ luật và tự giác, bạn phải bám sát mục đích đó khi tiếp xúc hàng ngày với con cái. Bạn không được xâm phạm tính tự giác hay lòng tự trọng của chúng.

Người ta thường sử dụng nguyên tắc sáng tạo hai lần trong nhiều lĩnh vực và ở nhiều mức độ khác nhau của cuộc sống. Trước khi thực hiện một cuộc hành trình, bạn cần xác định trước đích đến và vạch ra một lộ trình tốt nhất. Trước khi trồng cây trong vườn, bạn đã có kế hoạch trước trong đầu, có thể trên giấy. Bạn viết bài diễn văn ra giấy trước khi đọc. Bạn hình dung trước cảnh bài trí khuôn viên ngôi nhà trước khi trang trí nó, bạn thiết kế mẫu thời trang của mình trước khi cắt may.

Do đó, tùy mức độ hiểu rõ nguyên tắc sáng tạo hai lần và nhận trách nhiệm cho cả hai lần sáng tạo mà chúng ta hành động và mở rộng *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình.

3. DỰ KIẾN HAY MẶC NHIÊN

Theo nguyên tắc, tất cả mọi sự vật đều được sáng tạo hai lần, nhưng không phải mọi sáng tạo đầu tiên đều dựa trên dự kiến. Trong cuộc sống cá nhân, nếu không phát triển sự tự nhận thức của mình và có trách nhiệm đối với những sáng tạo đầu tiên, thì chúng ta sẽ phó mặc cho người khác và hoàn cảnh khách quan nằm ngoài *Vòng tròn Ảnh hưởng* định hình phần lớn cuộc sống của mình. Chúng ta sống một cách bị động theo các kịch bản áp đặt từ bên ngoài như gia đình, cộng sự, kế hoạch của người khác và các sức ép của hoàn cảnh.

Tất cả những điều đó là do người khác hoặc ngoại cảnh chứ không phải là do các nguyên tắc mang lại. Chúng phát sinh từ tâm lý dễ bị tổn thương của chúng ta, từ sự lệ thuộc quá nhiều vào người khác, từ nhu cầu được thừa nhận, yêu thương, từ cảm giác về tầm quan trọng và giá trị hay một cảm giác nào đó mà chúng ta lưu tâm.

Dù chúng ta có nhận thức hay kiểm soát được hay không thì vẫn có sự sáng tạo lần thứ nhất cho mỗi cuộc đời của chúng ta. Tự chúng ta sáng tạo lần thứ hai để trở thành một con người tích cực, hoặc là sản phẩm sáng tạo lần thứ hai của người khác, của hoàn cảnh hay của thói quen quá khứ.

Những khả năng đặc biệt của con người cùng trí tưởng tượng và lương tâm cho phép chúng ta xem xét những sáng tạo đầu tiên và giúp chúng ta chịu trách nhiệm viết tiếp kịch bản của đời mình. Nói cách khác, thói quen thứ nhất nói rằng "Bạn là người sáng tạo", còn Thói quen thứ hai là sự sáng tạo đầu tiên.

4. LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ – HAI SỰ SÁNG TẠO

Thói quen thứ hai dựa vào các nguyên tắc về lãnh đạo bản thân, tức *lãnh đạo* là sáng tạo thứ nhất. *Lãnh đạo* không phải là *quản lý. Quản lý* là sáng tạo lần thứ hai. Đây là nội dung chúng ta sẽ thảo luận ở phần Thói quen thứ ba.

Quản lý là sự tập trung vào những vấn đề cụ thể: "Làm cách nào tôi có thể hoàn thành công việc đó?". Lãnh đạo là sự tập trung vào cái mấu chốt, quan trọng: "Điều tôi muốn đạt được là gì?". Theo lời Peter Drucker và của Warren Bennis, "Quản lý là làm đúng các công việc, còn lãnh đạo là làm những việc đúng". Quản lý là hiệu năng của việc leo các nấc thang đến thành công; còn lãnh đạo là xác định xem cái thang đó có được bắc đúng bức tường hay không.

Bạn có thể hiểu một cách nhanh chóng sự khác nhau giữa hai khái niệm này qua ví dụ sau.

Hãy tưởng tượng một nhóm thợ dùng dao rựa để phát quang đường rừng. Họ chỉ là những người thợ, những người giải quyết vấn đề. Những người quản lý theo sau họ, mài sắc các dao rựa, viết ra các hướng dẫn và thiết lập các chính sách, thực hiện các chương trình huấn luyện cơ bắp, đưa vào áp dụng các công nghệ mới, lên thời gian biểu làm việc và tính toán lương bổng cho những người thợ. Còn người lãnh đạo là người leo lên ngọn một cái cây cao nhất, quan sát toàn bộ và thét lên: "Nhầm cánh rừng rồi!".

Nhưng phản ứng thường thấy của những người thợ vừa giỏi tay nghề vừa chăm chỉ và các nhà quản lý mẫn cán là gì? "Ông im đi cho! Chúng tôi đang làm được rất nhiều việc đây này!".

Chúng ta thường chú tâm vào các chi tiết mà quên đi

cái tổng thể, vì thế chúng ta thường bị chệch hướng. Sự thay đổi rất nhanh chóng của môi trường sống làm cho *lãnh đạo hiệu quả* trở nên quan trọng hơn bao giờ hết – cả trong cuộc sống độc lập hay tương thuộc.

Chúng ta ngày càng cần có một tầm nhìn và một chiếc la bàn chứ không phải chỉ một tấm bản đồ chỉ đường. Chúng ta thường không biết địa hình phía trước là gì, cần vượt qua chướng ngại nào; phần lớn mọi việc phụ thuộc vào sự phán đoán của chúng ta ở từng thời điểm cụ thể. Nhưng chiếc la bàn nội tâm không phải luôn chỉ đúng hướng.

Sự thành đạt – thậm chí cả sự sinh tồn – không chỉ phụ thuộc đơn thuần vào nỗ lực của chúng ta, mà còn ở chỗ nỗ lực đó đúng hướng hay không. Sự thay đổi muôn hình vạn trạng trong hầu hết các lĩnh vực sản xuất và nghề nghiệp đòi hỏi *lãnh đạo* phải được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu và *quản lý* đứng hàng thứ hai.

Trong kinh doanh, thị trường thay đổi nhanh đến mức nhiều sản phẩm và dịch vụ rất thành công chỉ vài năm trước thì nay đã trở nên lạc hậu. Người lãnh đạo chủ động phải luôn theo dõi sự thay đổi của môi trường kinh doanh, đặc biệt là thói quen và động cơ của khách hàng, để đưa ra những nguồn lực cần thiết giúp cho doanh nghiệp đi đúng hướng.

Những thay đổi như nới lỏng quản lý của nhà nước trong ngành hàng không, tăng chi phí chăm sóc sức khỏe, và nâng cao chất lượng xe ô-tô nhập khẩu đều có tác động đáng kể đến môi trường kinh doanh. Nếu các doanh nghiệp không theo dõi môi trường kinh doanh, kể cả các nhóm nhân viên của mình, và sáng suốt lãnh đạo thì không một kỹ năng quản trị nào có thể cứu doanh nghiệp đó khỏi sụp đổ.

Quản lý hiệu quả mà không lãnh đạo đúng hướng thì cũng giống như "siết chặt các ghế ngồi trên boong tàu Titanic". Không có sự thành công nào trong quản lý có thể bù đắp được những sai lầm trong lãnh đạo. Thế nhưng, lãnh đạo không phải là công việc dễ dàng, bởi chúng ta thường bị vướng vào mô thức quản lý.

Tại buổi họp cuối cùng trong chương trình *Phát triển quản lý* kéo dài một năm tại Seattle, chủ tịch một công ty dầu khí đến gặp tôi và nói: "Này Stephen, khi ông nêu ra sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý, tôi đã xem lại vai trò chủ tịch công ty của tôi và nhận ra rằng tôi chưa bao giờ lãnh đạo cả. Tôi chỉ lao vào làm công tác quản lý, bị chôn vùi trong hàng đống công việc sự vụ hàng ngày. Do đó, tôi đã quyết định giao cho người khác làm việc đó. Tôi thật sự muốn thực hiện vai trò lãnh đạo, dẫn dắt công ty của mình.

Nhưng đó không phải là một việc dễ dàng. Tôi đã phải trải qua cảm giác hụt hẫng khó chịu của sự rút lui này. Tôi không đụng đến những công văn khẩn cấp đang chất đầy trên bàn, cũng không giải quyết hàng tá công việc không tên khác... Tất cả đã có cấp dưới của tôi chịu trách nhiệm. Tôi bắt đầu vật lộn với những vấn đề về phương hướng, về xây dựng nền văn hóa công ty, phân tích sâu thị trường và nắm bắt các thời cơ mới. Những người khác cũng cảm thấy hụt hẫng vì phong cách làm việc thay đổi. Họ không còn được tiếp cận tôi dễ dàng như trước, trong khi vẫn muốn gặp tôi bất kỳ lúc nào để xin ý kiến, nhờ giúp giải quyết những vấn đề hàng ngày.

Nhưng tôi đã thật sự thay đổi. Tôi tin rằng việc mình cần phải làm là lãnh đạo. Và tôi đã làm được. Đến hôm nay, toàn bộ công việc kinh doanh của chúng tôi đã khác hẳn. Chúng tôi thích nghi hơn với môi trường mới của công ty.

Doanh thu tăng gấp đôi và lợi nhuận tăng gấp bốn lần. Tôi đã thực hiện được vai trò lãnh đạo."

Tôi tin rằng các bậc cha mẹ cũng thường bị vướng vào mô thức quản lý. Họ chỉ chú trọng đến việc giám sát, hiệu quả và kỷ cương thay vì mục đích và tình cảm gia đình.

Tương tự, trong cuộc sống riêng của chúng ta lại càng thiếu sự lãnh đạo. Chúng ta lao vào quản lý bản thân sao cho có hiệu quả, đặt ra và phấn đấu để đạt được các mục tiêu trong khi chưa xác định rõ những giá trị của mình.

5. TRỞ THÀNH NGƯỜI SÁNG TẠO ĐẦU TIÊN CỦA CHÍNH MÌNH

Như chúng ta nhận thấy ở phần trước, tính chủ động được dựa trên cơ sở *tự nhận thức* – một khả năng đặc biệt của con người. Hai khả năng thiên phú nữa giúp chúng ta mở rộng tính chủ động và thực hiện vai trò lãnh đạo cá nhân trong cuộc sống là *trí tưởng tượng* và *lương tâm*.

Nhờ có trí tưởng tượng, chúng ta có thể hình dung được những tiềm năng của bản thân. Nhờ có lương tâm, chúng ta có thể tiếp cận các quy luật phổ biến hay các nguyên tắc, bằng chính tài năng riêng của mình và của người khác. Với những nguyên tắc chỉ đạo bản thân, chúng ta có thể khai thác bản thân một cách hiệu quả. Kết hợp với sự tự nhận thức, những khả năng này sẽ giúp chúng ta đủ sức viết lấy "kịch bản" cho chính mình.

Do chúng ta đã sống với nhiều "kịch bản" từ bên ngoài, nên quá trình viết "kịch bản" cho chính mình trở thành một quá trình "viết lại kịch bản", hay thay đổi một số mô thức cơ bản mà chúng ta đã có. Khi nhận ra những "kịch

bản" không hiệu quả, những mô thức không đúng hay không hoàn hảo trong con người mình, chúng ta có thể chủ động bắt tay vào viết lại những kịch bản đó.

Theo tôi, một trong những câu chuyện hấp dẫn nhất của quá trình viết lại "kịch bản" nằm trong cuốn tự truyện của Anwar Sadat - Tổng thống quá cố của Ai Cập. Sadat đã từng được nuôi dưỡng, dạy dỗ và hun đúc lòng căm thù Israel. Ông từng tuyên bố trên đài truyền hình quốc gia rằng: "Tôi sẽ không bao giờ bắt tay với một người Israel khi nào họ còn chiếm dù chỉ một tấc đất của người Ai Cập. Không bao giờ! Không bao giờ!". Và những đám đông dân chúng trong cả nước đã từng hô vang "Không bao giờ! Không bao giờ!". Ông đã tập hợp được sức mạnh và ý chí thống nhất của cả nước vào "kịch bản" đó của mình.

"Kịch bản" này rất độc lập và mang tính dân tộc cực đoan, nó kích động tinh thần dân chúng một cách sâu sắc. Nhưng nó cũng rất điên rồ và Sadat biết rõ điều đó.

Do đó, ông đã viết lại "kịch bản" cho mình, miêu tả lại quá trình ông đã học được khi còn là một thanh niên bị giam cầm tại xà lim 54, một xà lim biệt lập của nhà tù trung tâm Cairo, do dính líu vào một âm mưu chống lại vua Farouk. Ông đã học được cách bứt ra khỏi tâm trí của mình để nhìn lại "kịch bản" một cách khôn ngoan hơn. Ông học cách làm cho tâm trí của mình trống rỗng, bằng một quá trình thiền định sâu sắc để tập trung vào các "kịch bản" của bản thân.

Ông kể lại rằng ông đã gần như không còn muốn rời xà lim nhà tù nữa, vì tại đó ông đã nhận ra thành công thực sự là thành công của bản ngã. Đó không phải là sự giàu có mà là có được sự tự chủ và chiến thắng chính bản thân mình.

Trong thời kỳ cầm quyền của Nasser, có thời gian Sadat bị giáng chức. Mọi người nghĩ rằng ông sẽ mất tinh thần, nhưng không phải như vậy. Họ muốn áp đặt "kịch bản" của họ lên ông mà không biết rằng ông chỉ đang chờ đợi thời cơ.

Và khi thời cơ đến, tức khi trở thành tổng thống Ai Cập và đối mặt với những thực tại chính trị, ông đã "viết lại kịch bản" của bản thân đối với Israel. Ông đã đến thăm Quốc hội Israel (Knesset) tại Jerusalem và mở ra một trong những phong trào hòa bình chưa từng có trong lịch sử thế giới, một sáng kiến táo bạo dẫn đến Hiệp ước Camp David giữa Ai Cập và Israel.

Sadat đã biết dùng sự *tự nhận thức, trí tưởng tượng* và *lương tâm* của mình để lãnh đạo bản thân, làm thay đổi một mô thức cốt lõi và cách nhìn về hoàn cảnh. Ông đã tác động vào trọng tâm *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình để thay đổi mô thức đó - một thay đổi làm ảnh hưởng đến hàng triệu con người trong *Vòng tròn Quan tâm* lớn hơn.

Trong quá trình phát triển sự tự nhận thức, nhiều người trong chúng ta phát hiện ra những "kịch bản" kém hiệu quả, những thói quen đã được ăn sâu và hoàn toàn không nên có và không phù hợp với những điều chúng ta thực sự quý trọng trong cuộc sống. Thói quen thứ hai nói rằng chúng ta không cần phải chung sống với những "kịch bản" đó. Chúng ta có quyền sử dụng trí tưởng tượng và óc sáng tạo của mình để viết lại những "kịch bản" mới hiệu quả hơn, phù hợp hơn với những giá trị sâu sắc nhất và những nguyên tắc đúng đắn, mang lại ý nghĩa thật sự.

Nếu là một người có phản ứng quá mức trong việc dạy dỗ con cái thì mỗi khi chúng bắt đầu làm điều gì đó sai trái,

tôi sẽ không kiềm chế được cơn giận dữ. Tôi không tập trung vào sự trưởng thành lâu dài hay cảm thông mà vào hành vi nhất thời. Tôi đang cố gắng để chiến thắng trong một trận đấu, chứ không phải cả cuộc chiến.

Khi đó, tôi sử dụng uy quyền của mình, la hét, nạt nộ, đe dọa và trừng phạt các con tôi. Và tôi chiến thắng. Tôi đứng đó, trong vinh quang, giữa mối quan hệ cha con bị đổ vỡ khi chúng bên ngoài tỏ ra khuất phục nhưng trong lòng thì chống lại. Chúng cố gắng kìm nén những cảm xúc mà về sau sẽ bùng phát một cách tệ hại hơn.

Giờ đây, nếu tôi là người ngồi dự lễ tang như đã tưởng tượng ở phần đầu, và một trong những đứa con tôi chuẩn bị lên tiếng. Tôi muốn nghe nó nói về tôi như về một người cha đã dạy dỗ, rèn luyện ý thức kỷ luật cho anh em chúng với lòng yêu thương vô bờ, chứ không phải bằng những trận đòn và lời la mắng. Tôi muốn con tim và khối óc của con tôi tràn đầy những kỷ niệm sâu sắc, những khoảng thời gian đầy ý nghĩa mà chúng tôi có với nhau. Tôi muốn con tôi nhớ đến tôi như một người cha đáng kính, người chia sẻ cả niềm vui lẫn nỗi buồn cho tới lúc nó trưởng thành. Tôi muốn con tôi nhớ lại những lúc nó đến với tôi để tâm sự những khó khăn và ưu tư mà nó gặp phải. Tôi muốn nó hiểu rằng dù không phải là người hoàn hảo nhưng tôi đã cố gắng hết sức để làm bất cứ điều gì có thể cho các con. Và có lẽ hơn bất cứ người nào khác trên cõi đời này, tôi là người yêu thương chúng nhất.

Lý do mà tôi muốn có được những điều trên là vì sâu thẳm trong tâm hồn, tôi yêu quý con tôi và xem trọng vai trò làm cha của mình.

Nhưng không phải lúc nào tôi cũng nhìn thấy những

giá trị đó. Tôi bị sa lầy trong "một đống vụn vặt". Những gì quý giá nhất lại bị chôn vùi dưới tầng tầng lớp lớp của những bức bối, thúc ép hàng ngày. Tôi trở nên luôn bị động, và cách cư xử với các con lại mâu thuẫn với tình cảm tôi thật sự dành cho chúng.

Vì tôi là một con người biết tự nhận thức, vì tôi có trí tưởng tượng và lương tâm, nên tôi có thể kiểm tra những giá trị sâu sắc nhất của mình. Tôi có thể nhận thấy "kịch bản" tôi đang sống không phù hợp với những giá trị đó, rằng cuộc đời tôi không phải là "sản phẩm" của "bản thiết kế" của riêng tôi. Nhưng tôi có thể thay đổi và sống theo trí tưởng tượng của mình thay vì dựa vào trí nhớ. Tôi có thể gắn bản thân vào những tiềm năng vô hạn thay vì vào quá khứ hữu hạn. Tôi có thể trở thành người sáng tạo đầu tiên của chính mình.

Bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định có nghĩa là thực hiện các vai trò khác nhau trong cuộc đời với những giá trị và phương hướng rõ ràng. Mỗi chúng ta đều phải có trách nhiệm đối với sự sáng tạo đầu tiên của chính mình, phải viết lại "kịch bản" cho bản thân để tạo mô thức hành vi và thái độ phù hợp với những giá trị sâu sắc cũng như những nguyên tắc đúng đắn.

Điều đó có nghĩa là tôi phải bắt đầu cuộc sống hàng ngày bằng những giá trị đó để khi đối diện với những thăng trầm, thách thức cuộc đời, tôi có thể hành xử bằng nhân phẩm của mình mà không cần phải hành động theo cảm tính hoặc bị hoàn cảnh tác động. Tôi có thể thực sự trở thành người luôn chủ động và sống theo các giá trị tốt đẹp, vì những giá trị đó rất rõ ràng đối với tôi.

6. TUYÊN NGÔN SỨ MỆNH CÁ NHÂN

Cách hiệu quả nhất để *bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định* mà tôi từng biết là thiết lập một bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân hay một triết lý, một niềm tin. Tuyên bố đó thể hiện rõ bạn muốn trở thành người thế nào (tính cách), sẽ làm gì (cống hiến, thành tích), lấy giá trị và nguyên tắc nào làm nền tảng.

Vì mỗi người là một cá thể, nên tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân sẽ phản ánh tính chất đơn nhất này, cả về nội dung và hình thức. Một người bạn của tôi, Rolfe Kerr, đã xác lập sứ mệnh của mình như sau:

"Trước hết, phải thành công trong cuộc sống gia đình.

Tìm kiếm và sống xứng đáng với sự hỗ trợ tuyệt vời từ những người xung quanh.

Luôn sống lương thiện.

Luôn nhớ đến những người có công giúp đỡ mình.

Lắng nghe cả hai phía trước khi phán quyết.

Sẵn lòng nhận lời khuyên của người khác.

Bênh vực những người vắng mặt.

Chân thành nhưng quyết đoán.

Mỗi năm thành thạo một việc mới.

Có kế hoạch công việc ngày mai ngay từ hôm nay.

Không ngồi yên chờ đợi.

Luôn duy trì một thái độ tích cực.

Luôn có óc hài hước.

Trật tự ngăn nắp trong sinh hoạt cá nhân và công việc.

Đừng sợ mắc sai lầm – chỉ sợ thiếu óc sáng tạo, thiếu tinh thần xây dựng và sửa chữa sai lầm.

Luôn tạo điều kiện cho cấp dưới thành công.

Nghe nhiều hơn nói.

Dồn hết khả năng và nỗ lực vào công việc hiện thời, không bận tâm về công việc sắp tới hay sự thăng quan tiến chức."

Còn đây là bản tuyên ngôn sứ mệnh của một phụ nữ đang cố gắng cân bằng giữa cuộc sống gia đình và sự nghiệp:

"Tôi sẽ cố gắng tạo sự cân bằng giữa nghề nghiệp và gia đình một cách tốt nhất, vì cả hai điều này đều quan trọng đối với tôi.

Ngôi nhà của tôi sẽ là nơi mà tôi, gia đình, bạn bè và những ai tới thăm có thể tìm thấy niềm vui, sự thoải mái, bình yên và hạnh phúc. Mặc dù vậy, tôi vẫn sẽ cố gắng tạo một môi trường sống sạch sẽ, ngăn nắp và tiện nghi. Tôi sẽ vận dụng sự hiểu biết của mình để chọn lựa cách thức ăn uống, đọc sách, giải trí, làm các việc nội trợ khác. Tôi đặc biệt quan tâm đến việc dạy con cái biết yêu thương, cùng học tập tiến bộ.

Tôi coi trọng các giá trị, quyền tự do và các nghĩa vụ trong xã hội của chúng ta. Tôi sẽ là một công dân có trách nhiệm, nhiệt tình tham gia vào các hoạt động chính trị để tiếng nói và lá phiếu của mình góp phần xây dựng cộng đồng.

Tôi sẽ là một người biết khởi động, chủ động thực hiện các mục tiêu của đời mình. Tôi sẽ chủ động trước các hoàn cảnh và cơ hội, chứ không bị động đối phó.

Tôi sẽ luôn giữ mình, tránh xa các thói nghiện ngập và hư hỏng. Tôi sẽ phát triển các thói quen giúp mình thoát khỏi những khuôn mẫu lạc hậu và hạn hẹp để mở rộng khả năng cũng như lựa chọn của mình.

Tôi sẽ là chủ nhân chứ không phải là nô lệ của đồng tiền. Tôi sẽ luôn tìm cách độc lập về tài chính. Những gì tôi muốn tùy thuộc vào nhu cầu và khả năng tài chính của tôi. Trừ khoản vay dài hạn mua nhà và xe ô-tô, tôi sẽ không vay nợ để mua bất kỳ thứ gì khác. Tôi sẽ làm nhiều, tiêu xài ít và thường xuyên dùng số tiền dư để tiết kiệm hoặc đầu tư.

Ngoài ra, tôi sẽ dùng tiền và tài năng mình làm cho cuộc sống của người khác vui vẻ hơn, bằng sự phục vụ và đóng góp từ thiện của mình."

Bạn có thể xem bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân là một "bản hiến pháp" của cá nhân bạn. Và, như mọi bản hiến pháp trên thế giới, về cơ bản, "hiến pháp" của bạn là không thay đổi. Như Hiến pháp Hoa Kỳ chẳng hạn, trong hơn 200 năm qua, nó chỉ có 26 bổ sung, sửa đổi, trong đó bản gốc chỉ sửa đổi đúng 10 điểm.

Hiến pháp Hoa Kỳ là tiêu chuẩn để đánh giá bất kỳ bộ luật nào của nước Mỹ. Đây là văn bản mà tổng thống Mỹ nhận trách nhiệm bảo vệ và ủng hộ khi tuyên thệ nhậm chức, đây là cơ sở pháp lý cho việc nhập quốc tịch Hoa Kỳ của người dân. Đây là nền tảng và trung tâm giúp dân chúng vượt qua những biến động lớn như cuộc nội chiến Mỹ, chiến tranh Việt Nam, vụ bê bối Watergate. Đây là các chuẩn mực thể hiện bằng văn bản – những chuẩn mực then chốt dùng để đánh giá và điều hành mọi thứ khác. Những nguyên tắc này đem lại cho bản Hiến pháp một sức mạnh

vô tận, ngay cả trong trường hợp có những sự mơ hồ và thay đổi trong xã hội, như Thomas Jefferson đã nói: "Nền an ninh đặc biệt của chúng ta nằm ở bản Hiến pháp này".

Tương tự như vậy, bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân dựa trên những nguyên tắc đúng đắn, trở thành một chuẩn mực cho mỗi người. Nó trở thành bản hiến pháp của cá nhân, làm cơ sở cho việc đưa ra những quyết định lớn, là phương hướng cho cả cuộc đời bạn, là cơ sở cho những quyết định hàng ngày bạn đưa ra, mà không phụ thuộc vào hoàn cảnh sống hay những xúc cảm. Nó cũng đem lại cho mỗi cá nhân nguồn sức mạnh lớn lao giữa những biến cố của cuộc đời.

Con người không thể chung sống với sự thay đổi nếu trong họ không có một hạt nhân vững chắc và bất biến theo thời gian. Chìa khóa dẫn tới khả năng tạo ra thay đổi là một nhận thức trước sau như một rằng *bạn là ai, bạn muốn làm gì, và bạn coi trọng điều gì.*

Có bản tuyên ngôn sứ mệnh, chúng ta có thể cùng bay bổng với những thay đổi. Chúng ta không còn quan tâm đến định kiến hay thành kiến. Chúng ta không cần phải tìm hiểu, rập khuôn, phân loại mọi thứ và mọi người để hòa hợp với thực tại.

Môi trường sống của chúng ta cũng đang thay đổi với một nhịp điệu không ngừng gia tăng. Sự thay đổi chóng mặt đó làm kiệt sức nhiều người, khiến họ không đủ sức đương đầu với cuộc sống. Họ trở nên bị động và thường đầu hàng, với hy vọng theo thời gian, rồi những điều tốt đẹp cũng sẽ đến...

Nhưng không phải ai cũng vậy. Trong các trại tập trung của bọn Đức quốc xã, Viktor Frankl đã học được nguyên

tắc luôn chủ động và tầm quan trọng của việc xác định mục đích, ý nghĩa cuộc sống. Ông đã phát triển khái niệm "Liệu pháp biểu tượng" thành một triết lý và đưa ra giảng dạy. Điều cốt lõi của triết lý này là: nhiều chứng bệnh về tinh thần và cảm xúc thật ra là do tâm trạng bị đè nén, trống rỗng, cảm thấy cuộc đời vô nghĩa... của con người. "Liệu pháp biểu tượng" xóa bỏ cảm giác tiêu cực đó bằng cách giúp cho từng cá nhân tìm thấy ý nghĩa đơn nhất và sứ mệnh của bản thân trong cuộc sống.

Một khi nhận thức được sứ mệnh của mình, bạn sẽ có được nền tảng của tính chủ động. Bạn sẽ có được tầm nhìn về những giá trị dẫn dắt cuộc đời bạn. Bạn sẽ có phương hướng cơ bản để từ đó đặt ra các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Bạn sẽ có được sức mạnh của "bản hiến pháp" cá nhân được viết ra dựa trên các nguyên tắc đúng đắn, dùng làm căn cứ để đánh giá một cách hữu hiệu mọi quyết định về việc sử dụng tốt nhất thời gian, sức lực và tài năng của bạn.

7. Trung tâm của Vòng tròn Ảnh hưởng

Để có thể viết được một bản tuyên ngôn sứ mệnh, chúng ta phải bắt đầu ngay tại trung tâm *Vòng tròn Ảnh hưởng* của mình. Trung tâm này bao gồm những mô thức cơ bản nhất - những lăng kính - mà qua đó chúng ta có thể nhìn ra thế giới.

Chính tại trung tâm này, chúng ta xử lý tầm nhìn và những giá trị của mình, sử dụng khả năng tự nhận thức để xem xét các "bản đồ" chỉ dẫn. Và nếu có được các nguyên tắc đúng đắn, chúng ta sẽ biết chắc các "bản đồ" chỉ đúng đường, biết chắc các mô thức của mình được dựa trên các nguyên tắc và cơ sở hiện thực. Chính tại đây, chúng ta sử

dụng lương tâm làm la bàn để chỉ ra tài năng riêng biệt và phạm vi có thể cống hiến của mình, sử dụng trí tưởng tượng để hình dung đích đến. Tất cả những điều đó nhằm mang lại cho chúng ta những cơ sở của một bản hiến pháp cá nhân. Cũng chính tại đây, những nỗ lực tập trung của chúng ta sẽ đạt được kết quả lớn nhất. Khi tập trung vào trung tâm của *Vòng tròn Ảnh hưởng*, chúng ta sẽ mở rộng nó. Đây là việc tạo ra PC (năng lực sản xuất) có sức mạnh và ảnh hưởng to lớn đến sự thành đạt ở mọi mặt trong cuộc sống chúng ta.

Bất cứ cái gì nằm tại trung tâm của cuộc sống sẽ là nguồn gốc cho *sự an toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực* của chúng ta.

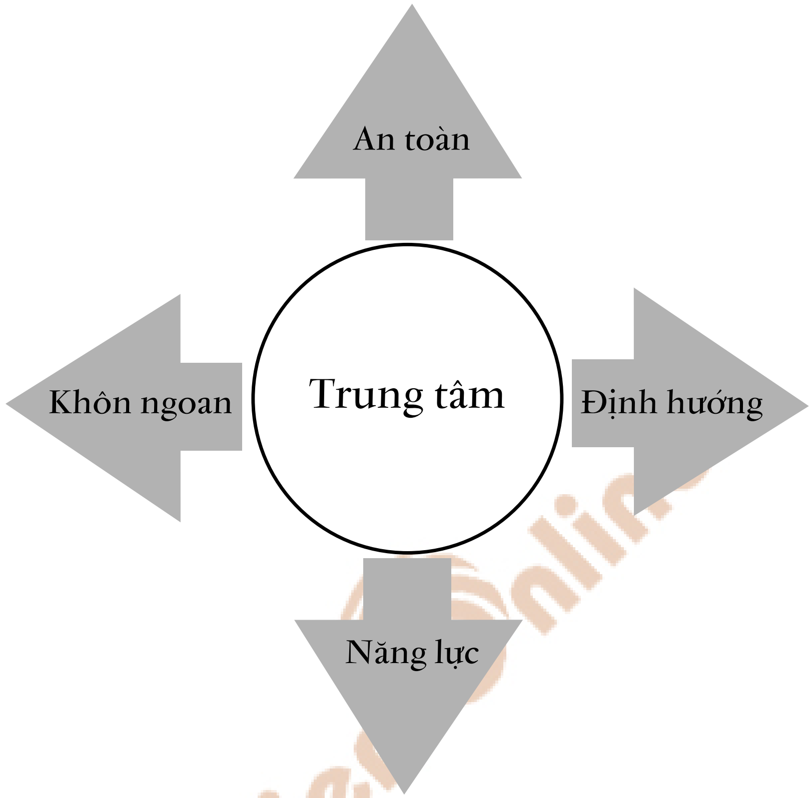
An toàn biểu hiện ý thức của bạn về giá trị, cá tính, nền tảng tình cảm, lòng tự trọng và các thế mạnh của bạn.

Định hướng là nguồn gốc các phương hướng trong cuộc sống của bạn. Bản đồ dẫn đường, tức khung tham chiếu nội tâm của bạn – là cái chỉ cho bạn điều gì đang xảy ra – bao gồm các nguyên tắc, các tiêu chuẩn ngầm chi phối những quyết định và hành động của bạn.

Khôn ngoan là tầm nhìn tương lai và nhận thức về sự cân bằng, sự am hiểu của bạn đối với cách áp dụng các nguyên tắc khác nhau trong cuộc sống và sự liên hệ giữa chúng. Nó bao gồm khả năng phán đoán, suy xét và hiểu biết. Đó là một chỉnh thể tổng hợp của suy nghĩ hay kinh nghiệm - một tổng thể độc nhất và trọn vẹn.

Năng lực là khả năng hành động, là tiềm lực để hoàn thành một công việc nào đó. Đây là khả năng cơ bản để thực hiện việc lựa chọn và đưa ra các quyết định. Nó cũng bao gồm khả năng vượt qua những thói quen cố hữu để

hình thành những thói quen ở mức cao hơn, có hiệu quả hơn.



Bốn yếu tố này – an toàn, định hướng, khôn ngoan và năng lực – phụ thuộc lẫn nhau. Rõ ràng, *an toàn* và *định hướng* sẽ đem lại *khôn ngoan* thật sự, là chất xúc tác để giải phóng *năng lực*. Khi cả bốn nhân tố này cùng có mặt, kết hợp hài hòa và bổ sung cho nhau, chúng sẽ tạo nên sức mạnh to lớn có thể sản sinh ra một nhân cách cao quý, một tính cách cân bằng và một con người toàn vẹn.

Các yếu tố hỗ trợ này cũng gắn kết với mọi khía cạnh khác của cuộc sống và không chỉ xuất hiện một lần. Mức độ phát triển từng yếu tố được thể hiện trên một chuỗi liên tục, giống như các bước liên tục của sự trưởng thành được mô tả ở phần trên. Ở đầu dưới của chuỗi, bốn nhân tố này đều yếu, nghĩa là về cơ bản, bạn phụ thuộc vào hoàn cảnh,

vào người khác, vào những thứ bạn không kiểm soát một cách trực tiếp. Ở đầu trên của chuỗi, bạn kiểm soát được tình hình; khi đó, bạn có sức mạnh độc lập và nền tảng cho các mối quan hệ đa dạng, tương thuộc lẫn nhau.

An toàn của bạn nằm đâu đó trên chuỗi liên tục giữa cực không an toàn nằm ở một đầu, nơi cuộc sống của bạn chịu sự chi phối bởi các xung lực hay thay đổi, và đầu kia, nơi bạn ý thức được giá trị bản chất và sự an toàn cá nhân. *Định hướng* của bạn dao động trên chuỗi liên tục, từ những nguồn lực dao động bên ngoài cho đến sự điều khiển nội tại vững vàng. *Khôn ngoan* của bạn nằm đâu đó giữa một tấm bản đồ hoàn toàn sai lệch, nơi mọi thứ bị bóp méo và không ăn khớp nhau hoặc có thể giữa một tấm bản đồ chính xác, hoàn hảo về cuộc sống, nơi mọi thành phần và nguyên tắc liên hệ với nhau một cách hợp lý. *Năng lực* của bạn nằm giữa một cực là sự bất động – một con rối cho người khác giật dây – và cực kia là sự chủ động, nghĩa là sức mạnh hành động theo những giá trị của chính bạn.

Vị trí của những yếu tố này trên một chuỗi liên tục biểu hiện sự hòa nhập, hài hòa, cân bằng. Ảnh hưởng tích cực của chúng đối với mọi mặt cuộc sống của chúng ta là vô cùng cần thiết – là chức năng trọng tâm, là mô thức thiết yếu, cốt lõi ở mỗi người.

8. CÁC TRỌNG TÂM TRONG CUỘC SỐNG

Mỗi người đều có một trọng tâm trong cuộc sống dù rằng chúng ta thường không nhận ra điều đó. Hãy khảo sát tóm tắt các trọng tâm khác nhau hay các mô thức cốt lõi trong chúng ta để hiểu rõ ảnh hưởng của chúng đến bốn nhân tố cơ bản – an toàn, định hướng, khôn ngoan và năng lực – nêu trên.

Trọng tâm phối ngẫu. Quan hệ hôn nhân có thể là mối quan hệ thân mật, mãn nguyện, lâu dài và có ảnh hưởng nhất đối với con người. Nó giúp các mối quan hệ khác phát triển. Do vậy, việc một người nào đó tập trung chú ý vào vợ hay chồng mình là điều rất tự nhiên và đúng đắn.

Tuy nhiên, kinh nghiệm và quan sát thực tế cuộc sống lại cho chúng ta một bức tranh hoàn toàn khác. Sau nhiều năm tham gia xử lý một số cuộc hôn nhân gặp rắc rối, tôi nhận ra những sợi chỉ xuyên suốt dệt nên hầu hết các mối quan hệ hôn nhân đó là sự lệ thuộc mạnh mẽ về mặt tình cảm. Chúng ta sẽ dễ bị tổn thương bởi tâm trạng, tình cảm, hành vi và cách cư xử của người bạn đời, bởi các điều kiện bên ngoài tác động đến quan hệ vợ chồng, ví dụ một đứa con mới chào đời, tác động của gia đình bên vợ/chồng, những khó khăn tài chính, sự thành công về mặt xã hội của một trong hai người v.v.

Khi trách nhiệm tăng lên và sự căng thẳng xuất hiện trong quan hệ hôn nhân, chúng ta có xu hướng quay trở lại các "kịch bản" đã được trang bị trong giai đoạn trưởng thành. Và người bạn đời của chúng ta cũng thế. Thông thường, kịch bản của hai bên không giống nhau, vì vậy xuất hiện cách xử lý khác nhau về các vấn đề như tài chính, nuôi dạy con cái, tình cảm vợ chồng... Khi những vấn đề này kết hợp với sự lệ thuộc tình cảm trong hôn nhân thì mối quan hệ lấy phối ngẫu làm trọng tâm sẽ bộc lộ mọi điểm yếu của nó.

Khi chúng ta lệ thuộc vào người chúng ta đang có xung đột thì nhu cầu và xung đột luôn hòa lẫn vào nhau. Kết quả thường thấy là hành động yêu – ghét thái quá, đối đầu hay trốn chạy, rút lui hay gây hấn, cay đắng, đố kỵ, hoặc ngấm ngầm đua tranh. Khi những trạng thái tiêu cực này xảy ra,

chúng ta càng lún sâu vào các thói quen cũ nhằm biện minh cho hành vi của mình và trả đũa người vợ hoặc chồng.

Rõ ràng, khi bị tổn thương nặng nề, chúng ta cảm thấy cần phải phòng thủ để tránh đau đớn lần nữa. Vì vậy, chúng ta thường dùng những ngôn từ mỉa mai, châm chọc và chỉ trích để che đậy sự yếu đuối bên trong con người mình. Cả vợ và chồng đều có ý chờ bên kia nhân nhượng tình cảm trước, để rồi nhận lấy sự thất vọng và càng cảm thấy oán trách đối phương.

Mối quan hệ như vậy chỉ chứa đựng *an toàn* hão huyền. *Định hướng* lúc này chỉ dựa vào cảm xúc nhất thời. Còn *khôn ngoan* và *năng lực* bị chìm lấp trong mối quan hệ tương tác tiêu cực và đối nghịch.

Trọng tâm gia đình. Một trọng tâm tự nhiên, đúng đắn và đáng chú ý khác thường thấy là gia đình. Đây là lĩnh vực được tập trung và đầu tư nhiều, tạo ra những cơ hội lớn cho các mối quan hệ sâu sắc, cho sự yêu thương, chia sẻ, và nhiều nhân tố khác để làm cuộc sống có ý nghĩa. Nhưng vì là một trọng tâm, nên bản thân nó cũng lại có khả năng phá hoại chính các yếu tố cần thiết bảo đảm cho sự thành công trong cuộc sống gia đình.

Những người lấy gia đình làm trọng tâm của cuộc sống có nhận thức về sự an toàn hay giá trị của bản thân xuất phát từ truyền thống, nền tảng giáo dục hay danh dự của gia đình. Do vậy, họ dễ bị tổn thương trước mọi sự thay đổi về truyền thống hay văn hóa, hoặc bất kỳ tác động nào làm phương hại đến gia đình họ.

Những bậc cha mẹ lấy gia đình làm trọng tâm thường không có được sự tự do về tình cảm để chăm sóc con cái ở mức cao nhất. Nếu họ quan niệm sự an toàn của họ xuất

phát từ gia đình thì nhu cầu sống hòa hợp với con cái có thể làm lu mờ tầm quan trọng của việc đầu tư lâu dài vào sự trưởng thành và phát triển của chúng. Họ chỉ có thể tập trung vào uốn nắn các hành vi nhất thời. Bất cứ hành vi nào họ cho là không thích hợp đều bị coi là mối đe dọa cho sự an toàn của gia đình họ. Do vậy, họ trở nên thất vọng, dễ dàng chịu sự chi phối bởi những cảm xúc nhất thời hoặc những vấn đề trước mắt, hơn là chú ý đến sự trưởng thành và phát triển lâu dài của con cái. Họ có thể phản ứng thái quá và trừng phạt con cái do nóng nảy hoặc yêu thương chúng một cách có điều kiện, khiến cho chúng bị lệ thuộc về tình cảm, trở nên ngang ngạnh và quậy phá.

Trọng tâm tiền bạc. Một trọng tâm khác, hợp lý và rất phổ biến trong cuộc sống của nhiều người, là việc kiếm tiền. Trong bảng thứ tự ưu tiên hay chuỗi liên tục các nhu cầu, thì sự an toàn về vật chất và tài chính luôn đứng hàng đầu. Các nhu cầu khác thậm chí còn không được kể đến cho đến khi nhu cầu cơ bản được thỏa mãn, chí ít là ở mức tối thiểu.

Hầu hết mọi người đều phải đối mặt với sự âu lo về mặt tài chính. Nhiều tác động của xã hội có thể gây ảnh hưởng và đe dọa đến tình hình tài chính, tuy không phải lúc nào chúng ta cũng thể hiện sự lo lắng này ra bên ngoài.

Có rất nhiều lý do chính đáng để kiếm tiền, chẳng hạn như nhu cầu tích lũy, chăm sóc gia đình. Tuy rất quan trọng, nhưng nếu chỉ tập trung vào việc kiếm tiền, coi đó là trọng tâm của cuộc sống thì bản thân nó sẽ đem lại tác hại.

Hãy xem lại lần nữa bốn nhân tố cần thiết cho cuộc sống: *an toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực*. Giả sử tôi tìm thấy *an toàn* của mình chủ yếu từ công việc làm ăn, hay

từ thu nhập hoặc lợi nhuận. Do có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến các nền tảng kinh tế này, nên tôi sẽ bận tâm và lo lắng, đề phòng và bảo vệ bất cứ điều gì có thể gây tổn hại cho chúng. Khi nhận thức về giá trị cá nhân của tôi xuất phát từ tiền bạc, tôi sẽ dễ bị tổn thương bởi những tác động bên ngoài. Nhưng công việc và tiền bạc tự thân nó không đem lại *khôn ngoan, định hướng* mà chỉ đem lại *năng lực* và *an toàn* ở mức độ hạn chế. Hạn chế của *trọng tâm tiền bạc* chính là nó thường đem lại sự khủng hoảng trong cuộc sống của chính bạn hay người thân của bạn.

Những người lấy tiền bạc làm trọng tâm cuộc sống thường gạt gia đình hay các ưu tiên khác sang một bên. Họ cho rằng mọi người sẽ thông cảm vì nhu cầu kinh tế phải là trước hết. Tôi còn nhớ một câu chuyện mà tôi có dịp chứng kiến như sau. Một ông bố sắp sửa dẫn các con đi xem xiếc như đã hứa thì nhận được điện thoại từ công ty. Đó là cuộc gọi của cấp trên bảo ông đến ngay công ty giải quyết công việc, nhưng ông đã từ chối. Khi bà vợ nói rằng ông nên đi làm thì hơn, ông trả lời: "Công việc rồi sẽ lại đến, nhưng tuổi thơ của các con thì không". Từ đó, trong tâm trí, các con ông không bao giờ quên được những cử chỉ quan tâm, tuy nhỏ, nhưng là bằng chứng xác thực của tình yêu mà bố luôn dành cho chúng.

Trọng tâm công việc. Những người lấy công việc làm trọng tâm trong cuộc sống có thể trở thành những kẻ "tham công tiếc việc". Họ hy sinh cả sức khỏe, các mối quan hệ và nhiều mặt quan trọng khác của cuộc sống. Đặc tính cơ bản của họ được quyết định bởi tính chất công việc: "Tôi là bác sĩ", "Tôi là nhà văn", "Tôi là nghệ sĩ"...

Vì nhận thức về giá trị của họ chỉ gói gọn trong công việc, nên cảm giác *an toàn* trong họ dễ bị tổn thương bởi những gì

ngăn cản họ tiếp tục công việc. *Định hướng* cuộc sống của họ luôn phụ thuộc vào nhu cầu công việc. *Khôn ngoan* và *năng lực* cũng sẽ bị giới hạn trong phạm vi công việc. Do đó, họ luôn tỏ ra kém nhạy bén trong các lĩnh vực khác của cuộc sống như mối quan hệ gia đình, ứng xử xã hội...

Trọng tâm tài sản. Động lực sống của nhiều người khác lại là quyền sở hữu của cải vật chất - không chỉ đối với tài sản hữu hình như nhà lầu, xe hơi, thuyền buồm và đồ trang sức, mà còn cả những tài sản vô hình như danh tiếng, sự vinh quang và địa vị xã hội. Đa số chúng ta đều nhận thức được qua kinh nghiệm sống của mình về sự khiếm khuyết của trọng tâm này, đơn giản bởi vì chúng chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố và có thể mất đi nhanh chóng.

Nếu cảm giác về sự an toàn của tôi dựa vào danh tiếng hay số của cải vật chất có được thì cuộc sống của tôi luôn trong tình trạng bị đe dọa và lo âu. Tôi thường xuyên lo sợ tài sản của mình bị trộm hoặc mất giá. Nếu gặp ai có địa vị cao hơn, giàu có hay nổi tiếng hơn, tôi sẽ cảm thấy tự ti. Còn nếu gặp ai hèn mọn hơn, thấp kém hơn về tiền tài, địa vị, tôi sẽ cảm thấy kiêu hãnh. Nhận thức của tôi về giá trị bản thân luôn luôn biến động. Tôi không có được cảm giác yên ổn hay một bản ngã ổn định. Tôi sẽ không ngừng tìm cách giữ gìn, bảo vệ tài sản, cổ phiếu, địa vị và tiếng tăm của mình. Chúng ta từng nghe kể hoặc chứng kiến nhiều người tự kết liễu cuộc đời vì bị sạt nghiệp hay danh tiếng chính trị bị hoen ố.

Trọng tâm hưởng lạc thú. Một trọng tâm khác thường thấy, có quan hệ chặt chẽ với trọng tâm tài sản là trọng tâm hưởng lạc thú. Chúng ta đang sống trong một thế giới mà sự khoái lạc luôn luôn tồn tại và được khuyến khích. Truyền hình và phim ảnh luôn đáp ứng nhu cầu của con

người ở khía cạnh này, luôn khắc họa một cách sinh động những thú vui mà người khác có hoặc có thể tận hưởng trong cuộc sống một cách dễ dàng và "đầy thú vị". Nhưng trong khi hào quang lấp lánh của lối sống hưởng thụ được khắc họa một cách quá mức thì kết quả tự nhiên của nó – tức tác động của nó đến nội tâm con người, đến tính hiệu quả, đến các mối quan hệ – lại ít khi được nhận diện một cách chính xác.

Sự giải trí vô hại ở mức vừa phải có thể làm thư giãn thể chất và tâm hồn, giúp nuôi dưỡng mối quan hệ gia đình và các mối quan hệ khác. Nhưng bản thân thú vui không đem lại sự thỏa mãn sâu sắc và lâu dài hay một cảm giác toại nguyện. Người lấy thú vui làm trọng tâm cuộc sống sẽ rất chóng chán sau khi được thỏa mãn, và họ không ngừng đòi hỏi nhiều hơn, cao hơn. Rơi vào trạng thái này, người ta gần như trở thành một người ích kỷ, vô độ, họ giải thích mọi thứ trong cuộc đời qua những vui thú mình được tận hưởng.

Những kỳ nghỉ dài lê thê, ném tiền vào sòng bạc, nhảy nhót thâu đêm tại các vũ trường, hay đơn giản như xem quá nhiều phim ảnh... – nghĩa là dùng quá nhiều thời gian cho những thú vui vô bổ – sẽ làm hoang phí cuộc đời chúng ta, khiến cho năng lực bị tê liệt, trí tuệ ngừng phát triển, đầu óc và tinh thần bị mê muội và tâm hồn chai sạn. *An toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực* lúc bấy giờ sẽ nằm tận đáy của chuỗi phát triển.

Malcolm Muggeridge(*) viết trong cuốn *Lời chứng của thế kỷ 20* như sau:

(*) Malcolm Muggeridge (1903 - 1990): Nhà văn châm biếm, nhà báo nổi tiếng của nước Anh.

> "Ngày nay, mỗi khi nhìn lại cuộc đời mình, tôi giật mình nhận ra rằng những điều trước đây tôi cho là có ý nghĩa nhất, có sức hấp dẫn nhất thì nay lại trở nên phù phiếm và vô nghĩa tột độ! Đó là tham vọng thành công bằng mọi giá; là sự hãnh diện vì được mọi người biết đến và ca ngợi; là những vui thú vật chất từ việc kiếm nhiều tiền, chinh phục được nhiều cô gái đẹp, có những chuyến chu du khắp thế giới như quỷ Satan. Tất cả giải thích và giúp tôi hiểu được thế nào là sự phù du giả tạo của thế giới này.
>
> Hồi tưởng lại, tất cả những trò tự mãn này xem ra chỉ là một sự huyền hoặc, cái mà Pascal gọi là "lướt trên cõi tục".

Trọng tâm bạn/thù. Những người trẻ tuổi thường có xu hướng lấy bạn bè làm trọng tâm cuộc sống của mình. Đối với họ, việc gia nhập vào một nhóm bạn đồng trang lứa là một việc vô cùng quan trọng. Tấm gương xã hội bị méo mó và luôn thay đổi trở thành nguồn lực cho bốn nhân tố chi phối cuộc sống, dẫn đến sự phụ thuộc nhiều hơn vào sự biến đổi của tâm trạng, tình cảm, thái độ và hành vi của người khác.

Việc lấy bạn bè làm trọng tâm cuộc sống cũng có thể chỉ tập trung vào một vài người, nó có một số đặc điểm giống trường hợp trọng tâm phối ngẫu. Xu hướng lấy bạn bè làm trọng tâm có thể là nguyên nhân gây ra sự lệ thuộc tình cảm vào một cá nhân, sự phát triển của nhu cầu/xung đột theo đường xoắn ốc và mối quan hệ tương tác tiêu cực.

Ngược lại, cũng có số ít người lấy đối thủ làm trọng tâm cuộc sống, đặc biệt khi họ có sự tương tác thường xuyên với đối thủ. Tuy ít ai làm điều này một cách có ý thức, nhưng không phải là không phổ biến. Khi ai đó cảm thấy mình bị đối xử bất công bởi người có ảnh hưởng lớn về tình cảm hay

về mặt xã hội, thì anh ta sẽ rất dễ dàng chú tâm vào sự bất công và coi người kia là "trọng tâm" cuộc sống của mình. Thay vì sống một cách luôn chủ động cho cuộc đời mình, người lấy đối thủ làm trọng tâm phản ứng lại một cách thụ động tùy vào hành vi và thái độ của đối thủ.

Tôi có một anh bạn giảng dạy tại một trường đại học. Anh ta đã trở nên quẫn trí vì sự yếu kém của một người quản lý - người có mối quan hệ rất xấu với anh ta. Anh ta đã để suy nghĩ của mình về người này chi phối đến mức trở thành nỗi ám ảnh. Điều này ảnh hưởng đến cả quan hệ của anh với gia đình, với nhà trường và các đồng nghiệp. Cuối cùng, anh đi đến quyết định sẽ rời bỏ trường đại học đó để tìm công việc khác.

"Liệu anh có thực sự muốn tiếp tục ở lại trường, nếu không có người đó không?", tôi hỏi.

"Vâng, đúng vậy", anh ta trả lời, "Vì chừng nào còn có mặt hắn ta ở đây, cuộc đời tôi còn bị gián đoạn, bị làm cho đảo lộn. Tôi phải đi thôi".

"Tại sao anh lại lấy người này làm trọng tâm của cuộc đời anh?", tôi hỏi lại.

Anh ta giật mình vì câu hỏi này. Nhưng rồi anh phủ nhận nó. Và tôi chỉ cho anh ta thấy rằng anh đang để cho một cá nhân cùng với sự yếu kém của họ làm méo mó toàn bộ "tấm bản đồ" cuộc đời mình, phá hoại niềm tin, và cả mối quan hệ với người thân.

Cuối cùng, anh ta thừa nhận rằng con người đó đã có ảnh hưởng đến anh, nhưng phủ nhận việc tự anh đưa ra sự lựa chọn này. Anh ta đổ trách nhiệm cho người quản lý nọ và tuyên bố bản thân anh không có trách nhiệm gì trong việc này.

Chúng tôi tiếp tục trao đổi. Dần dần, anh ta cũng nhận thấy rằng quả thật anh cũng có một phần trách nhiệm, nhưng vì anh đã xử lý trách nhiệm này không tốt, nên trở thành người vô trách nhiệm.

Nhiều người ly hôn cũng bị rơi vào tình trạng tương tự. Họ không thoát ra được tâm trạng oán giận, cay đắng và trách móc người vợ/chồng đã ly dị. Trong nhận thức tiêu cực, về mặt tâm lý, họ vẫn còn là vợ chồng, thế nên người này mới cần đến những nhược điểm của người kia để biện hộ, bào chữa cho mình.

Nhiều đứa trẻ vị thành niên sống trầm lặng hay phóng túng với sự căm ghét cha mẹ chúng. Chúng lên án cha mẹ về những hành động lạm dụng, bỏ rơi hay thiên vị trong quá khứ, và chúng chọn thái độ căm ghét làm trọng tâm cuộc sống của mình khi lớn lên. Chúng sống một cách bị động theo "kịch bản" được hình thành từ thái độ đó.

Người lấy bạn hoặc thù làm trọng tâm cuộc sống sẽ không có được *an toàn* và thanh thản trong tâm hồn. Cảm giác về giá trị bản thân dễ thay đổi. Họ thường bị chi phối bởi tâm trạng, xúc cảm hay hành vi của người khác. *Định hướng* ở những người này phụ thuộc vào nhận thức và phản ứng của người khác, còn *khôn ngoan* bị hạn chế bởi lăng kính xã hội, bởi nỗi ám ảnh về đối thủ. Những người này không có *năng lực* và phần lớn bị người khác điều khiển.

Trọng tâm tôn giáo. Tôi tin rằng hầu hết những ai thực sự gắn bó với bất cứ một tôn giáo nào đó cũng sẽ nhận ra việc đi lễ tại nhà thờ/chùa chiền không đồng nghĩa với đức tin của cá nhân. Một số người quá bận rộn với các hoạt động thờ cúng và công việc của giáo hội đến nỗi trở nên vô

cảm đối với những nhu cầu bức thiết của những người xung quanh họ, đi ngược lại chính những lời giáo huấn mà họ đã tuyên xưng một cách sâu sắc. Trong khi lại có những người không thường xuyên đi lễ, thậm chí chưa bao giờ đi, nhưng thái độ và hành vi của họ lại thể hiện sự tập trung một cách chân thực vào các nguyên tắc đạo đức cơ bản của tôn giáo.

Nhờ tham gia từ rất sớm vào các hoạt động giáo hội và các nhóm phục vụ cộng đồng có tổ chức, tôi khám phá ra rằng việc đi lễ không nhất thiết có nghĩa là sống theo các nguyên tắc được nêu ra trong các buổi giảng đạo. Người ta một mặt rất năng động trong hoạt động tôn giáo, nhưng mặt khác lại có thể không làm theo giáo lý hay kinh thánh.

Trong cuộc sống, việc lấy tôn giáo làm trọng tâm, tạo ấn tượng hay giữ thể diện có thể trở thành mối quan tâm bao trùm, dẫn đến thói đạo đức giả, làm băng hoại phẩm giá cá nhân và các giá trị chân thực khác.

Định hướng xuất phát từ lương tri xã hội, và người lấy tôn giáo làm trọng tâm thường tùy tiện gán cho người khác các nhãn hiệu giả tạo như là "tích cực" "tiêu cực", "tự do", "chính thống" hay "bảo thủ".

Vì tôn giáo là tổ chức chính thức bao gồm các chính sách, chương trình và cộng đồng tín đồ nên tự nó không thể đem lại cho người ta sự an toàn sâu sắc và vĩnh viễn hay một ý thức về giá trị nội tại. Sống theo các nguyên tắc được giáo huấn, người ta có thể làm được điều đó, nhưng chỉ bản thân tôn giáo thôi thì không thể. Nhà thờ cũng không thể cho người ta một cảm giác thường xuyên được *định hướng*.

Những người lấy tôn giáo làm trọng tâm thường có xu hướng sống biệt lập, suy nghĩ và hành động của họ cũng có nét khác biệt so với người không theo tôn giáo. Thiếu vắng

tính tổng thể, tính thống nhất hay hoàn thiện là một mối đe dọa đối với *sự an toàn,* tạo ra nhu cầu giả tạo và sự tự mãn.

Việc coi tôn giáo là mục đích chứ không phải là phương tiện làm xói mòn *sự khôn ngoan* và cảm giác cân bằng của con người. Mặc dù tôn giáo dạy con người về nguồn gốc của *năng lực,* nhưng bản thân tôn giáo không phải là *năng lực*. Tôn giáo chỉ là một phương tiện đưa sức mạnh tinh thần đến với con người.

Trọng tâm hướng về bản thân. Có lẽ trọng tâm phổ biến nhất ngày nay là trọng tâm hướng về bản thân mà hình thức dễ thấy nhất là sự ích kỷ. Người lấy bản thân làm trọng không hề quan tâm đến những người xung quanh.

Đối với trọng tâm hướng về bản thân thì *an toàn, định hướng, khôn ngoan* và *năng lực* rất ít khi hiện diện. Cũng như biển Chết ở Israel, nó chỉ nhận vào mà không bao giờ cho đi. Vì thế, nó trở nên cạn kiệt.

Mặt khác, nếu quan tâm đến sự phát triển của bản ngã theo quan điểm cao cả hơn, đó là hoàn thiện năng lực cá nhân để phục vụ, xây dựng và đóng góp một cách có ý nghĩa thì sẽ làm tăng đáng kể bốn nhân tố chi phối cuộc sống.

Trên đây là một số trọng tâm phổ biến mà con người thường sử dụng để tiếp cận cuộc sống. Bạn có thể dễ dàng nhìn thấy trọng tâm cuộc sống của người khác nhưng khó nhận ra trọng tâm của mình. Bạn có thể biết ai đó xem việc kiếm tiền là quan trọng hơn mọi thứ khác trên đời hoặc dùng hết sức để biện minh cho mình trong một mối quan hệ đang trở nên tồi tệ. Nhưng nếu chịu khó quan sát, đôi khi bạn sẽ nhìn xa hơn để nhận ra trọng tâm nào đã tạo ra hành vi đó.